ESTIMATES

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/15-2004
ISBN 0-660-62689-6

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

105-01109/

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending March 31, 2004

Reg Alcock
President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

Table of Contents

Section I: Messages
- A. President's Message 1
- B. Management Representation Statement 1

Section II: Summary of Departmental Performance 4
- A. Performance against Commitments in the 2003–04 Report on Plans and Priorities 5
- B. Parliamentary Committees' Recommendations 5

Section III: Our Raison d'être 9
- A. Mission and Mandate 13
- B. 2003–04 Strategic Planning Framework 13

Section IV: Performance Discussion 15
- A. Stewardship 17
- B. Human Resources Management 17
- C. Service Improvement 45
- D. Secretariat Administration 47

Section V: Financial Templates 55

Section VI: Appendices 57
- A. Departmental Performance Summary Table 71
- B. Organization of the Secretariat 71
- C. Evaluations and Reviews 86
- D. Parliamentary Committees' Reports and Government Responses 88
- E. Regulatory Initiatives 89
- G. Sustainable Development Strategies 92
- 94

Section I: Messages

A. President's Message

It is with pleasure that I present the Treasury Board of Canada Secretariat's departmental *Performance Report* for 2003–04.

Performance reporting is a critical tool in the government's efforts to demonstrate value for money to Canadians, support and strengthen Parliament's role in overseeing government spending, and in continuously improving public sector management and the delivery of services to Canadians.

Let me begin this year's report by thanking and congratulating the men and women of the Treasury Board of Canada Secretariat for their accomplishments over the fiscal year. The Secretariat has made enormous progress in its efforts to improve the stewardship of public resources, enhance service and service delivery, and modernize human resources management.

The Secretariat:

- delivered on its Budget 2003 commitments and identified $1 billion to re-allocate from lower to higher priorities through a new management and expenditure review process;
- completed planning for the development of the new Expenditure Management Information System;
- developed and implemented the new Management Accountability Framework that incorporates all key elements of modern comptrollership and clearly sets out expectations for public sector managers;
- continued work on improving reporting to Parliament with *Canada's Performance 2003* and improvements to annual reports on plans and priorities and the Public Accounts;
- reported the government's financial results in the Public Accounts on the basis of full accrual accounting for the first time, making Canada, in the words of the Auditor General, a "world leader in financial reporting by a national government";
- developed a vision for service delivery and a service transformation strategy for the Government of Canada, based on a citizen-centred approach to service; and
- helped Canada achieve leadership in electronic service delivery for the fourth consecutive year through the Government On-Line project.

At the same time, the Secretariat faced and successfully managed numerous changes and challenges in supporting the government's efforts to respond to Canadians' demands for more accountable government.

The government re-mandated the Secretariat on December 12, 2003, to focus on its core business of supporting the Treasury Board as the management board of the Government of Canada. In February 2004, the Secretariat played an instrumental role co-ordinating and supporting the government's response to the report of the Auditor General. And, in March, it played a major role in Budget 2004 and the development of the government's Strengthening Public Sector Management agenda.

As part of these efforts, the government, supported by the Secretariat, has worked consistently to put the principles and values it believes underpin good government—openness and transparency, public and financial accountability, and a willingness to embrace change and respond to changing public priorities—into action.

Since December 12, 2003, the Government of Canada has:

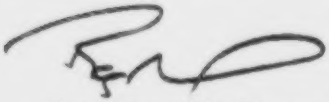
- passed legislation relating to the independent ethics commissioner;
- established the Expenditure Review Committee of Cabinet to lead a review of government expenditures;
- re-established the Office of the Comptroller General of Canada to rigorously oversee all government spending;
- made progress in bringing greater openness and transparency to government with the disclosure of all relevant material, including Cabinet confidences, in response to the Auditor General's report;
- introduced proactive disclosure of travel and hospitality expenses of ministers, parliamentary secretaries, political staff, and senior public service employees;
- launched a major review of the *Financial Administration Act*, the governance of Crown corporations, and the accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees; and
- published the *Strengthening Public Sector Management* agenda in support of Budget 2004.

Each accomplishment in itself is noteworthy. Each demonstrates a real commitment to better public sector management and governance. And together, they are a testament to the dedication and hard work of the employees of the Treasury Board of Canada Secretariat.

This has been a tremendous year and I am proud to have worked with the men and women of the Treasury Board of Canada Secretariat and its portfolio agencies, who play an instrumental role in assuring and delivering good public sector management – from governance and accountability, to the workforce and its human resources, to leadership and management, to service delivery.

On behalf of all Canadians, I offer my sincere congratulations and thanks for all of their hard work.

Reg Alcock



President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

B. Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–04 departmental *Performance Report* (DPR) for the Treasury Board of Canada Secretariat.

This document has been prepared based on the reporting principles and other requirements contained in the *2003–04 Departmental Performance Reports Preparation Guide* and represents to the best of my knowledge a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003–04.

Jim Judd

Secretary of the Treasury Board

Section II: Summary of Departmental Performance

A. Performance against Commitments in the 2003–04 Report on Plans and Priorities

This section will discuss significant events that have had an impact on the work of the Secretariat throughout 2003–04, as well as provide an overview of its key accomplishments. The departmental performance summary table (Appendix A) provides a snapshot of specific accomplishments against individual commitments made by the Treasury Board of Canada's Secretariat's plans and priorities for 2003–04.

In 2003–04, the Secretariat had to respond to a variety of unanticipated challenges and changes, including to its own mandate and structure. Dealing with these had an impact on the Secretariat's capacity to meet some of its previously established priorities.

In December of last year, the mandate of the Secretariat was changed as part of a series of changes to government operations.[1] In order to better focus on core expenditure management responsibilities, a number of the Secretariat's responsibilities were assigned elsewhere, including the following:

- Government On-Line and related responsibilities were transferred to Public Works and Government Services Canada;
- many of the Secretariat's human resources management responsibilities were transferred to the newly created Public Service Human Resources Management Agency of Canada; and
- the Travel Modernization project was transferred to Public Works and Government Services Canada.

In addition, the Office of the Comptroller General was re-established within the Secretariat. A new committee of Cabinet, the Expenditure Review Committee, was created, chaired by the President of the Treasury Board and supported by the Secretariat. As well, the Treasury Board's functions were amalgamated with a number of the regulatory responsibilities of the former Special Committee of Council.

Coincident with these changes, the Secretariat was asked to implement and monitor a series of initiatives designed to further control expenditures and to help manage the various machinery of government changes announced in December.[2] These included:

---

1. Announcement available at http://www.pm.gc.ca/eng/news.asp?category=1&id=2.
2. Announcement available at http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/1216_e.asp.

- a freeze on major capital projects;
- a suspension of public service re-classifications; and
- a freeze on growth in the size of the Public Service.

The Secretariat was charged with overseeing the implementation of these measures.

In addition, the Secretariat moved to implement new voluntary disclosure guidelines for the travel and hospitality expenditures of ministers, secretaries of state, and senior public service employees. These came into effect at the beginning of the new fiscal year. Following the commitment in Budget 2004, the Secretariat moved to extend the voluntary disclosure provisions to all contracts (with some exceptions) valued at more than $10,000; these were to come into effect at the end of October.

The review of the operations of the Office of the Privacy Commissioner by the Standing Committee of Government Operations and Estimates (and, subsequently, the Auditor General), led the Secretariat to:

- re-design the management framework for the Office;
- assist in the recovery of funds from certain individuals employed there and provide advice on disciplinary measures for them and others; and
- commission an expert review of the issue of public service disclosure of wrongdoing (that subsequently led to new legislation introduced in Parliament late in the fiscal year).

Budget 2003 committed to reallocate $1 billion in existing expenditures that could help fund new priorities. The Secretariat led the effort to meet that commitment, reporting on the actions taken in September. The reallocated funding helped to support new initiatives, including the response to the outbreak of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and to the occurrence of Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) or mad cow disease.

The Secretariat had committed to launching a review of government expenditures by departments and horizontal activities over a five-year cycle. That review process was launched in 2003–04, focussing on four departments (Statistics Canada, Fisheries and Oceans Canada, Public Works and Government Services Canada, and the Department of Justice Canada) and four areas of cross-departmental activity (biotechnology, public security and anti-terrorism, fixed capital assets of cultural institutions, and common infrastructure and service delivery).

Those reviews were completed. Plans to continue with these reviews were modified subsequently to focus instead on new priority areas identified by the newly established Expenditure Review Committee.

In response to the tabling of the Auditor General's report on sponsorships and advertising in February of this year, the government implemented a number of measures.[3] One of these was to ask the President of the Treasury Board to conduct and report on three reviews to 1) strengthen rules governing compliance under the *Financial Administration Act*, including prevention and sanction of mismanagement; 2) better define the accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees; and 3) improve the governance and accountability of Crown corporations.

Planning for the Expenditure Management Information System (EMIS) was completed. EMIS will provide timely integrated expenditure and management performance information that supports e-business processes, analysis, decision making, and reporting on reallocation of resources from lower to higher priorities; as well as conducting expenditure and management reviews and producing the Estimates. EMIS will be implemented to link resource planning and utilization with clear lines of accountability for results.

Through the sound management of the three-year, $30 million Innovations Fund, the Modern Comptrollership Initiative (MCI) led management improvement within the federal Public Service. One of the major outcomes of this work was the development and promulgation of the Management Accountability Framework (MAF). The MAF serves to clarify management expectations of deputy heads and public service managers and sets out the Management Board's expectations of departments in terms of their management responsibilities.

The MAF will continue to be used to assess departments and agencies and engage deputy heads in formal discussion about progress made in improving management practices, as well as any further follow-up action required. Through this process, the Secretariat will expand its understanding of management capabilities and issues across the Public Service and develop better measures to assess performance in all areas of management.

The Secretariat made some progress in reviewing and revising Treasury Board policies, but not as much as hoped because of the need to respond to other priorities. Progress was made in certain key management policy areas, including establishing a policy framework that provides broad direction for the government's management of assets and acquired services; revising and consolidating policies related to contracting, cost recovery, and official languages; and obtaining significant community support and participation in the ongoing comprehensive modernization of the real property policy suite.

The Public Accounts 2003 marks the first time that full accrual accounting formed the basis for preparing the government's financial results. As a result of its implementation and related improvements made to the Public Accounts 2003 and financial statement presentation, the

3. Announcement available at http://www.tbs-sct.gc.ca/gr-rg/oag-bvg/media/iicm-eimc_e.asp.

Auditor General congratulated the government on establishing Canada as "a world leader in financial reporting by a national government."

In addition, the Secretariat was the recipient of the Certified Management Accountants (CMA) Canada Corporate Recognition Award for 2003, in recognition of the Financial Officer/Internal Auditor Recruitment and Development Program (FORD/IARD). This program is devoted to recruiting, training, and developing entry-level financial officers and internal auditors.

In today's world, delivering federal government information and services effectively, efficiently, and transparently requires an approach that places citizen and client needs at the heart of the re-engineering of services and their delivery, and takes an enterprise-wide approach to the provision of common services and infrastructures.

In 2003–04, the Secretariat made progress toward establishing an overall multi-channel service vision for the Government of Canada, engaging departments and agencies in research into citizen and client preferences, and developing shared strategic directions for services aimed at individuals, businesses, and international clients. Opportunities to foster interjurisdictional collaboration and efficient, seamless service delivery were explored in 2003–04 as federal, provincial, and municipal governments used common architectural tools developed by the Secretariat to "map" services across jurisdictions aimed at common clients (senior citizens and new business start-ups).

The Secretariat also continued its support to department and agency efforts to meet the 2005 Service Improvement Initiative's 10% target for improvement in client satisfaction, including the use of the Common Measurements Tool (CMT) as the standard means of measuring client satisfaction across government.

The new *Policy on the Management of Government Information* (MGI), which took effect May 1, 2003, encourages departments and agencies to treat information as a vital business resource. Throughout 2003–04, the Secretariat continued to support the sound management of information through sharing best practices and issuing guidelines.

The Secretariat also undertook an analysis of Government of Canada information technology (IT) and service delivery expenditures and management practices to identify potential areas for improvement and opportunities for an enterprise-wise approach to common IT and service delivery infrastructure. In doing so, the Secretariat also created an inventory of in-person service delivery points of presence and call centres in the Government of Canada. Across government, departments and agencies have started to rethink the way they do business both with the public and with each other in order to find ways to respond to Canadians' evolving expectations of good service and to increase the value for money from government expenditures.

B. Parliamentary Committees' Recommendations

Two parliamentary committees regularly examine the work of the Treasury Board of Canada Secretariat: the Standing Committee on Government Operations and Estimates, and the Standing Committee on Public Accounts. Both made recommendations pertaining to the Secretariat during the fiscal year 2003–04.

This section will summarize the relevant recommendations from certain reports along with the government's response, if applicable. Appendix D provides a list of committee reports and government responses, including links to the complete documents and other related material.

Standing Committee on Government Operations and Estimates

In its sixth report, *Meaningful Scrutiny: Practical Improvements to the Estimates Process*, the Standing Committee on Government Operations and Estimates examined the process for Parliament to consider the Estimates and Government Supply, including the timing, format, and content of Estimates and related legislation.

The report contains 23 recommendations for improvements to enhance Parliament's role of holding government to account for the way in which it spends taxpayers' money. For example:

- Several recommendations were made as to ways in which parliamentary committees could further engage in the study of estimates documents, such as through research performed in advance, early meetings with departmental representatives and/or other stakeholders, and feedback reports to departments and agencies on the contents of their documents and to the Secretariat on the Estimates review process in general.
- Many recommendations provided suggestions for the Secretariat in the assessment of Estimates documents submitted by departments and agencies, such as annual and systematic review of all reports on plans and priorities, major reviews of the required form and contents of reports submitted to Parliament, and the inclusion of new sections in these reports of specific interest to parliamentarians.
- Suggestions were made for possible changes to the procedures used by standing committees and the House of Commons to consider departmental reports on plans and priorities and performance reports, as well as the Supplementary Estimates, with mandatory written responses.

The Secretariat takes a very positive view of the feedback that it obtains from parliamentarians and progress in responding to recommendations in the reports is discussed in more detail in Section IV, A.3.2, "Reporting on Departmental Performance" and A.3.5, "Improving Reporting to Parliament and Canadians."

In addition, much of what parliamentarians told the Secretariat about what they need has been reflected in the 2004–05 *Departmental Report on Plans and Priorities Preparation Guide*,[4] and in the *Preparation Guide: Departmental Performance Reports 2003–04*.[5]

Standing Committee on Public Accounts

The Standing Committee on Public Accounts presented two reports to the House of Commons in December 2002:

- Report 4 on the Financial Information Strategy (FIS) and the Modern Comptrollership Initiative (MCI); and
- Report 5 on Grants and Contributions.

Progress on recommendations from Report 4 about the Financial Information Strategy (FIS) is discussed in Section IV, A.3.3, "Reporting on the Federal Government's Financial Performance." The Secretariat also completed a final report on the Modern Comptrollership Initiative summarizing progress made during the three-year implementation of the initiative.[6]

The fifth report recommended improvement to the management of grants and contributions. The government response outlined the Treasury Board policy and monitoring process the Secretariat has in place to strengthen oversight and control of grant and contributions programs across government. The response also highlighted the role of the Centre for Excellence for Internal Audit and the Centre for Excellence for Evaluation in the oversight and control of grants and contribution programs. The Secretariat also outlined plans to build tools and provide better training to strengthen departmental capacity to manage these programs. The management of grants and contributions programs will also be a focus for the upcoming annual Management Accountability Framework (MAF) assessment for those departments and agencies with significant grant and contribution budgets.

In its tenth report, the Committee examined the May 2002 Special Audit Report of the Auditor General of Canada (*Report to the Minister of Public Works and Government Services on Three Contracts Awarded to Groupaction*) and made recommendations to strengthen contracting and internal audit in this area. More information on the government's commitment to strengthening internal audit capacity can be found in Section IV, A.2.2, "Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results."

4. Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/drpp0405_e.asp.
5. Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp.
6. This report will soon be available at www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/MCIFinal/001_e.asp.

In its twelfth report, the Committee reiterated earlier recommendations (i.e. Report 4) on the need for the government to move to accrual budgeting and appropriations and added recommendations to simplify and streamline the presentation of government financial information. The Secretariat has made progress on both of these issues, which is explained in Section IV, A.3.3, "Reporting on the Federal Government's Financial Performance" and A.3.4, "Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations."

In its fourteenth report, the Committee studied Chapter 1 of the April 2002 Report of the Auditor General of Canada (*Placing the Public's Money Beyond Parliament's Reach*) and its concerns related to foundations or third parties delivering government policy and programs that are not directly accountable to ministers or Parliament. The Committee made recommendations that the government seek every opportunity to apply corrective measures to strengthen governance and transparency frameworks of existing foundations and ensure greater accountability to Parliament. In its response, the government indicated its commitment to further strengthen accountability requirements of foundations and outlined some of the actions that have been taken in this regard.

Section III: Our Raison d'être

A. Mission and Mandate

The Treasury Board of Canada Secretariat has a dual mandate. It serves as the advisory and administrative arm of the Treasury Board of Canada and it fulfills certain statutory responsibilities of government as a central government agency.

The Treasury Board is a Cabinet committee of the Queen's Privy Council for Canada. It was established in 1867 and given statutory powers in 1869. As the general manager and employer of the Public Service, the Treasury Board functions as the government's management board, overseeing the operations of the entire federal government. It manages the government's financial, personnel, and administrative responsibilities, establishes management policy in each of these areas, examines and approves the proposed spending plans of government departments, and reviews the development of approved programs.

The Treasury Board's powers and responsibilities are set out in various pieces of legislation, regulations, Orders in Council, policies, guidelines, and practices. While the primary statute setting out the legislative authorities of the Treasury Board is the *Financial Administration Act*, there are over 20 other statutes that also establish the legislative authorities of the Treasury Board.

The Treasury Board has a number of instruments at its disposal to fulfill its responsibilities. It has a suite of policies that set the management and performance expectations of the government. It scrutinizes and approves a range of submissions from departments that seek authority to act in accordance with these policies and government priorities. It sets standards for a range of reports to Parliament on the performance of departments and the results obtained from their appropriated funds. And it approves contracts negotiated with the Public Service setting out the terms of employment.

Under the broad authority of sections 5 to 13 of the *Financial Administration Act*, the Treasury Board of Canada Secretariat supports the Treasury Board in its role as the general manager and employer of the Public Service.

Prior to December 12, 2003, the mandate of the Treasury Board of Canada Secretariat encompassed a broader range of responsibilities. As the sole department directly supporting the Treasury Board of Canada, the Cabinet committee that functions as the government's management board, overseeing the operations of the entire federal government, the Secretariat supported the Treasury Board by:

- acting as the government's "budget office" in managing resource allocation across government;
- establishing management practices and policies to promote prudent and accountable management of public resources;
- reporting to Parliament and Canadians on the expenditure of public funds (the Estimates) and setting standards for departments and agencies to report on their programs, activities, and expenditures;
- helping departments and agencies develop and deliver programs that best meet the changing needs of Canadians; and
- acting as the employer of the Public Service and ensuring that Canadians are served by an effective, talented, and professional public service.

Effective December 12, 2003, the government undertook concrete measures to strengthen openness and transparency, improve value for money, and restore trust and accountability across government as part of a continuing agenda for transformation.

In line with these objectives, the government also refocussed the mandate of the Secretariat to better support the Treasury Board in the rigorous stewardship of public resources, consistent with the highest standards of public management to achieve results for Canadians.

In response to the new mandate and priorities, the Secretariat was restructured. The Comptroller General of Canada was established as a distinct office within the Secretariat. The Government On-Line program was transferred to Public Works and Government Services Canada and the majority of human resources management responsibilities were transferred to the new Public Services Human Resources Management Agency of Canada. The Secretariat, however, retained responsibility for supporting the Treasury Board as the employer of the Public Service with respect to labour relations, compensation management, pensions, and benefits.

For further information about the government changes of December 12, 2003, links are provided to the relevant Orders in Council for the Public Service Human Resources Management Agency of Canada[7] (2003–2074) and the Chief Information Officer Branch[8] (2003–2089).

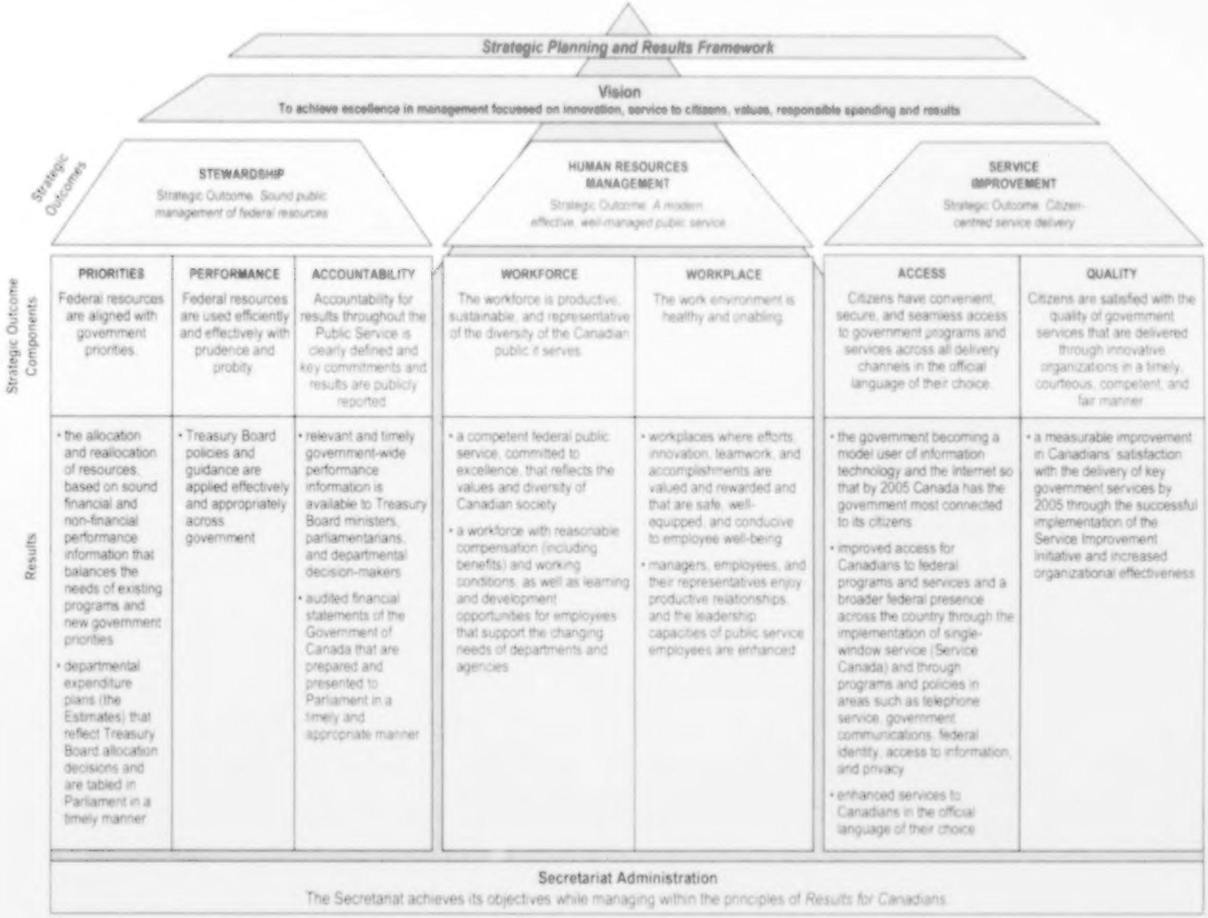
More information on the Treasury Board of Canada Secretariat can be found at the following Web site: www.tbs-sct.gc.ca.

---

7. See http://www.pco-bcp.gc.ca/oic-ddc/OIC-DDC.asp?lang=EN&txtOICID=2003-2074&txtFromDate=&txtToDate=&txtPrecis=&txtDepartment=&cboDepartment=&txtAct=&txtChapterNo=&txtChapterYear=&txtBillNo=&rdoComingIntoForce=&DoSearch=Search+%2F+List&OICKey=61305.
8. See http://www.pco-bcp.gc.ca/oic-ddc/OIC-DDC.asp?lang=EN&txtOICID=2003-2089&txtFromDate=&txtToDate=&txtPrecis=&txtDepartment=&cboDepartment=&txtAct=&txtChapterNo=&txtChapterYear=&txtBillNo=&rdoComingIntoForce=&DoSearch=Search+%2F+List&OICKey=61323.

B. 2003–04 Strategic Planning Framework

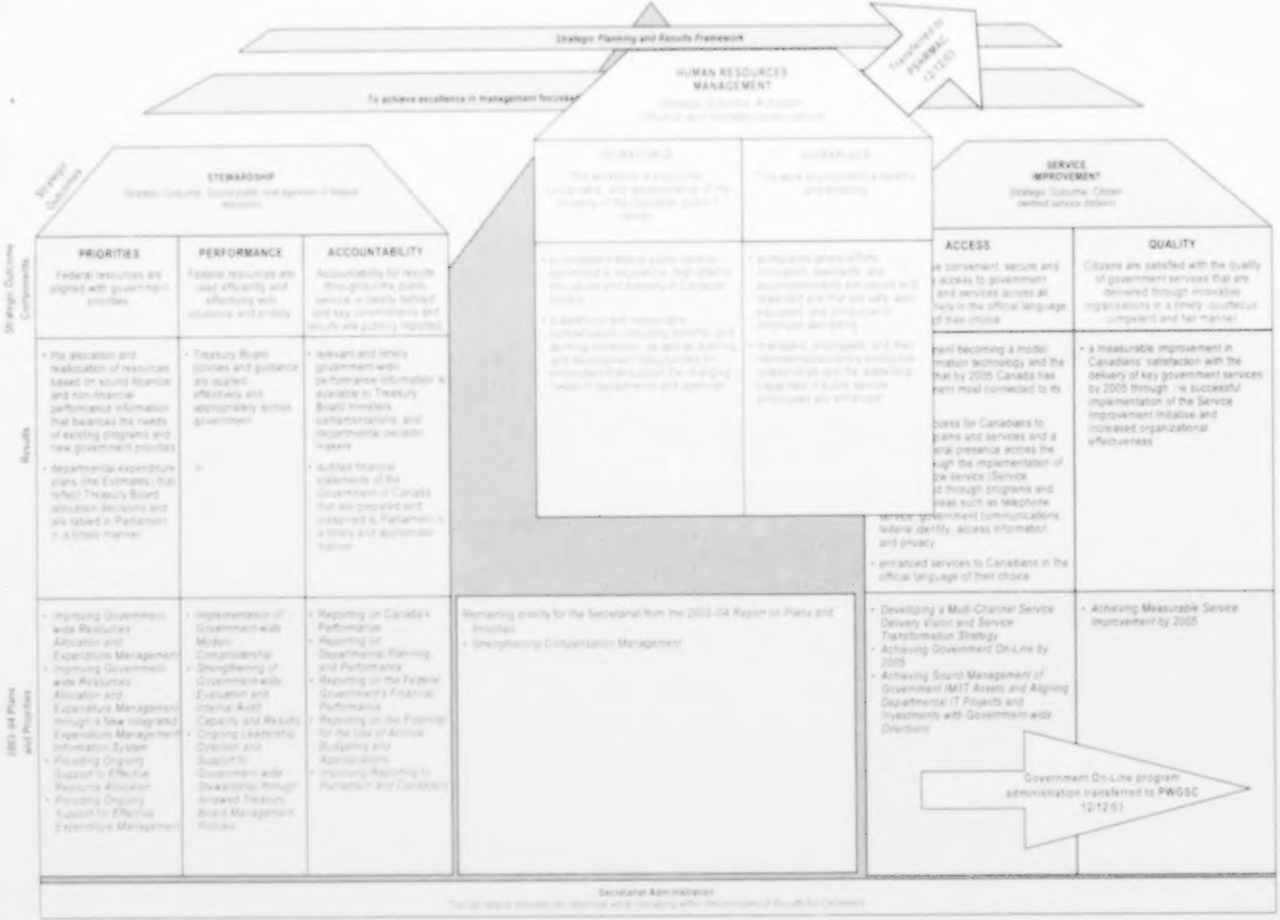
In the Secretariat's 2003–04 Estimates, Part III, plans and priorities were organized around three strategic outcomes: Stewardship, Human Resources Management, and Service Improvement. Also included was Secretariat administration, which focussed on managing Secretariat resources and ensuring a productive and positive environment for Secretariat employees.



This *Performance Report* relates only to the plans and priorities originally reported in the Secretariat's 2003–04 Estimates, Part III, relevant to its new mandate. Specifically, performance against the plans and priorities of the former Human Resources Management Branch will, with one exception, be reported in the first *Performance Report* of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. The Secretariat's achievements in strengthening compensation management, however, will be included in this report.

Achievements related to the delivery of the Government On-Line program will be reported in the *Performance Report* of Public Works and Government Services Canada. The Secretariat's remaining contribution to this important program will be discussed in section C.1.2, "Achieving Government On-Line by 2005."

The following graphic illustrates these changes to the Secretariat's 2003–04 strategic planning and results framework.



Taking into account the government restructuring and the Secretariat's refocussed mandate announced on December 12, 2003, this *Performance Report* will present the most significant achievements and events that have contributed to:

- Stewardship—the sound public management of federal resources;
- the one remaining priority contributing to Human Resources Management—a modern, effective, well managed public service; and
- Service Improvement—citizen-centred service delivery.

Section IV: Performance Discussion

This section provides more detail on the commitments and related achievements of the Secretariat for the period covering April 1, 2003, to March 31, 2004, and shows how these accomplishments contributed to the achievement of the sound public management of federal resources and ultimately better results for Canadians.

A. Stewardship

Strategic Outcome: Sound public management of federal resources

Summary of Spending in 2003–04 ($ thousands)	Planned Spending	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
Secretariat Operations	41,585	54,639	48,169
Centrally Administered Funds	774,500	631,272	-
Total Planned Spending	816,085	685,911	48,169
Personnel			
Full-time Equivalents	384	445	410

Note The increase in Authorities and Actual Spending over Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

Strategic Outcome: **STEWARDSHIP**
Sound public management of federal resources

	PRIORITIES	PERFORMANCE	ACCOUNTABILITY
Strategic Outcome Components	Federal resources are aligned with government priorities	Federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity	Accountability for results throughout the Public Service is clearly defined and key commitments and results are publicly reported
Results	• the allocation and reallocation of resources, based on sound financial and non-financial performance information that balances the needs of existing programs and new government priorities • departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and are tabled in Parliament in a timely manner	• Treasury Board policies and guidance are applied effectively and appropriately across government	• relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board ministers, parliamentarians, and departmental decision-makers • audited financial statements of the Government of Canada that are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner
2003–04 Plans and Priorities	• *Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management* • *Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management through new Expenditure Management Information System* • *Providing Ongoing Support to Effective Resource Allocation* • *Providing Ongoing Support for Effective Expenditure Management*	• *Implementation of Government-wide Modern Comptrollership* • *Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results* • *Ongoing Leadership, Direction, and Support to Government-wide Stewardship through renewed Treasury Board Management Policies*	• *Reporting on Canada's Performance* • *Reporting on Departmental Planning and Performance* • *Reporting on the Federal Government's Financial Performance* • *Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations* • *Improving Reporting to Parliament and Canadians*

A.1. **Priorities**—whereby federal resources are aligned with government priorities

The Secretariat sought two results:

- The allocation and reallocation of resources is based on sound financial and non-financial performance information and balances the needs of existing programs and new government priorities.
- Departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and government priorities and are tabled in Parliament in a timely manner.

Under this strategic outcome component, the Secretariat will report on performance in four areas:

A.1.1 Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management
A.1.2 Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management through a New Integrated Expenditure Management Information System
A.1.3 Providing Ongoing Support to Effective Resource Allocation
A.1.4 Providing Ongoing Support for Effective Expenditure Management

A.1.1 Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management

Context and Commitment

The Secretariat pursued new and better ways to ensure that resources were effectively aligned with government priorities. The 2003 budget announced that the Treasury Board would lead a systematic and ongoing examination of all non-statutory government programs to ensure that they continue to be relevant, effective, and affordable. In response, the Secretariat designed and implemented a new Treasury Board expenditure and management review process to rigorously assess the existing resource base from both a departmental and "a whole-of-government" perspective, so that the Treasury Board is better able to reallocate existing resources to the highest priorities and improve expenditure management within the federal government.

Main Achievements

Early in 2003–04, the Secretariat launched an expenditure review process in partnership with all departments and agencies. This process required departments to rigorously review over the next five years how their programs support government priorities.

As part of the first cycle of planned reviews, four departmental and four crosscutting, interdepartmental reviews were launched in 2003. Specifically, the Secretariat undertook reviews of:

- Statistics Canada
- Fisheries and Oceans Canada
- Public Works and Government Services Canada

- the Department of Justice Canada
- Fixed Capital Assets of Canadian Heritage Portfolio Organizations
- Common Infrastructure and Service Delivery
- Biotechnology
- Public Security and Anti-Terrorism

Initial findings from these reviews informed discussions between the Secretariat and departments and agencies on strengthening management practices and accountabilities, as well as the allocation of resources, ensuring good value for money and positive results for public expenditures.

Prior to the conclusion of these reviews, however, the government launched a more formal expenditure review process in December 2003 led by a new committee of Cabinet, the Expenditure Review Committee (ERC). Budget 2004 reiterated the government's plan to examine government spending through the ERC as part of its efforts to strengthen public sector management. The budget also set a target for the ERC to generate at least $3 billion in savings for reallocation to government priorities within four years.[9]

In support of this expanded review process, the Secretariat launched a series of operational and horizontal reviews in early 2004. Operational reviews aim to assess a number of key government expenditures on operations and systems like capital asset management, public sector compensation or procurement, and contracting and identify opportunities for better management and governance, improved effectiveness, and the feasibility of achieving longer-term economies. Horizontal reviews assess a small number of horizontal policies and activities, such as climate change and public security, to determine the adequacy of their management, delivery, accountability, and reporting, as well as any possibility of realigning spending and program delivery.

Relevant findings from the Secretariat's 2003 Expenditure and Management Review (EMR) process discussed above have been integrated into these new reviews.

9. However, in July 2004, the government restructured Cabinet, making the Expenditure Review Committee a subcommittee of the Treasury Board. The Expenditure Review Subcommittee is mandated to review all government spending, as well as other issues that contribute to government expenses, such as human resources management, procurement, capital management, etc. to generate savings for reallocation to government priorities.

Challenges and Lessons Learned

Although work conducted by the Secretariat in support of the expenditure review process is ongoing, early challenges and lessons learned have emerged. Significant amongst these are the following:

- Departments have shown considerable ability in reallocating resources internally to address unexpected pressures or to focus on emerging priorities.
- In some areas, such as capital, service delivery, and IM/IT, additional resources and investment may be required in the short term in order to realize longer-term savings and efficiency gains.
- Gathering information, such as financial and non-financial performance information and lines of accountability on multi-departmental, horizontal initiatives is complex and challenging. It is incumbent upon the Secretariat, however, to continue efforts to improve and enhance the information required to support decision making. In particular, the Secretariat's ongoing review work is designed to improve the quality and utility of relevant information, including performance data, needed to improve the management of departmental programs, as well as the growing number of horizontal initiatives.

A.1.2 Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management through a New Integrated Expenditure Management Information System

Context and Commitment

The importance of linking resources to results and publicly reporting government performance in an open and transparent manner has been widely recognized. So, too, has the fact that technological progress has greatly increased both the capacity and the expectations for doing so. Taking these expectations into account, in 2003–04, the Secretariat undertook the design and development of a new integrated information system.

Main Achievements

The planning for the development of the Expenditure Management Information System (EMIS) was completed during 2003–04. This system is intended to manage expenditure and management performance information, as well as provide analytical support to ensure the Secretariat has the systems capacity it needs to meet commitments made in Budget 2003. These include the reallocation of resources from lower to higher government priorities, cyclical departmental and horizontal expenditure and management reviews, and linking resource planning and resource utilization to ensure greater accountability for results achieved. EMIS will also provide support for the more efficient production and distribution of all Estimates documents.

Work was also completed on necessary updates to the EMIS "legacy systems," which were designed over 15 years ago. This work prepared the legacy systems and the historical data therein for incorporation into the information model and also provided additional analytical functionality to Treasury Board program analysts. EMIS will provide the tools and information for effective expenditure management decisions. It will gather, organize, and structure relevant data and information, improve processes, and increase analytical capacity in support of better expenditure management decision making.

In addition to detailed plans, work was completed on the design of the Management Resources and Results Structure (MRRS). The MRRS defines the information model that aligns information on government priorities, and planned and actual spending to results achieved.

Acquiring the basic information on each element of the MRRS is the top priority for EMIS work in 2004–05. Plans for subsequent years call for the integration of further information and key end-to-end business processes into a holistic information model.

Challenges and Lessons Learned

One of the key challenges identified by EMIS as it embarks on this project will be the development of government-wide capacity for sharing and analyzing management information under a common information framework. To address this challenge, the EMIS team:

- started the creation of internal and external communication and consultative vehicles for enhanced interdepartmental collaboration on exchanging and analyzing information related to expenditure management; and
- commenced work on a comprehensive information and technical architecture to support the Secretariat's decision making and business processes.

Additionally, as EMIS is a system with implications on a government-wide scale, it is imperative that not only the information, but also the knowledge base and expertise developed in building EMIS remains within the government. Thus, to the extent possible and where financially prudent, the Secretariat began in 2003–04 to assemble the team and resources necessary to start building EMIS in 2004–05 and 2005–06.

A.1.3 Providing Ongoing Support for Effective Resource Allocation

Context and Commitment

In the 2002 Speech from the Throne and in budgets 2003 and 2004, the government announced it would renew its efforts to "reallocate resources to the highest priorities and transform old spending to new purposes." In response, the Secretariat provided ongoing analysis and advice to Treasury Board ministers and ongoing direction and guidance to departments and agencies on resource allocation to achieve government priorities within the affordability bounds set by the fiscal framework.

Main Achievements

The Secretariat provided timely and relevant advice to the Treasury Board on a range of resource allocation and expenditure management issues. Specifically, Budget 2003 announced the reallocation of $1 billion annually from existing spending to help fund new budget initiatives beginning in 2003–04. The Secretariat, in collaboration with departments and other central agencies, achieved the 2003 budget commitment of identifying $1 billion in existing 2003–04 spending to be reallocated to higher government priorities. The money was used in September 2003 to help fund new priorities that emerged since the budget, such as the outbreak of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS), the occurrence of Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) or mad cow disease, the cod fishery, and the reconstruction of Iraq.

All ministers and their departments and agencies participated in the exercise. The savings will be achieved through a number of initiatives, including reductions in some activities or lower than anticipated use of some services, unavoidable delays in the start-up of some others, and other measures that reduced resources allocated.

In addition to the $1 billion, departments reallocate spending internally on a regular basis as part of good management. For the fiscal year 2003–04, more than $800 million was reallocated in this manner.

$1 billion Reallocation Summary by Portfolio 2003–04 ($ millions)	
Portfolio	**Total Reallocation**
Agriculture and Agri-Food Canada (*and agencies*)	17
Canada Customs and Revenue Agency*	22
Department of Canadian Heritage (*and agencies*)	35
Citizenship and Immigration Canada (*and agencies*)	14
Environment Canada	6
Department of Finance Canada (*and agencies*)	2
Fisheries and Oceans Canada	9
Department of Foreign Affairs and International Trade*	25
Canadian International Development Agency	130
Health Canada	40
Human Resources Development Canada* (*and agencies*)	105
Indian and Northern Affairs Canada	83
Industry Canada (*and agencies*)	117
Department of Justice Canada	25
National Defence	200
Natural Resources Canada (*and agencies*)	17
Privy Council Office (*and agencies*)	4
Public Works and Government Services Canada (*and agencies*)	9
Solicitor General of Canada*(*and agencies*)	21
Transport Canada (*and agencies*)	65
Treasury Board of Canada Secretariat	41
Veterans Affairs Canada	13
Total	**1000**

Internal Reallocation Summary by Portfolio 2003–04 ($ millions)	
Portfolio	**2003–04**
Agriculture and Agri-Food Canada	100
Canada Customs and Revenue Agency*	40
Department of Canadian Heritage	55
Citizenship and Immigration Canada (*and agencies*)	23
Environment Canada	25
Fisheries and Oceans Canada	23
Department of Foreign Affairs and International Trade* (*and agencies*)	13
Health Canada	66
Human Resources Development Canada*	88
Industry Canada (*and agencies*)	95
Department of Justice Canada	10
National Defence	90
Natural Resources Canada	31
Privy Council Office (*and agencies*)	1
Public Works and Government Services Canada (*and agencies*)	13
Solicitor General of Canada* (*and agencies*)	102
Transport Canada	30
Treasury Board of Canada Secretariat	9
Veterans Affairs Canada	11
Total	**825**

* The government restructuring that took place on December 12, 2003, affected the names and mandates of these departments and agencies. (Canada Customs and Revenue Agency became Canada Revenue Agency and Canada Border Services Agency; Human Resources Development Canada became Human Resources and Skills Development Canada and Social Development Canada; the Department of Foreign Affaris and International Trade became Foreign Affairs Canada and International Trade Canada; the Solicitor General of Canada became part of Public Safety and Emergency Preparedness Canada.) However, the $1 billion reallocation announcement was made by the President of the Treasury Board on September 29, 2003, prior to these changes. Therefore, the former names for these organizations are used here to reflect reallocation at that time.

Challenges and Lessons Learned

Since September 2003, the Secretariat has been working with departments and agencies to provide expenditure management direction and advice to confirm reductions to departmental reference levels of $1 billion on an ongoing basis and will report back to Treasury Board with recommendations in the fall of 2004.

A.1.4 Providing Ongoing Support for Effective Expenditure Management

Context and Commitment

The government and Parliament rely on the Secretariat to:

- provide direction to departments and agencies with respect to expenditure management;
- effectively manage the expenditure management system; and
- table in Parliament the government's Main Estimates, Supplementary Estimates, and reports on plans and priorities (RPPs) for government departments and agencies in an accurate and timely manner and in accordance with prevailing schedules and protocols.

Main Achievements

Main and Supplementary Estimates were tabled in Parliament in accordance with the contracted parliamentary calendar for 2003–04. The related government supply bills were tabled and successfully passed through Parliament. The Secretariat continued to provide federal departments and agencies with guidance, advice, and assistance to complete their Estimates documents, while maintaining that dialogue throughout the year to receive feedback and to ensure the availability of up-to-date information, particularly regarding tabling decisions and changing display requirements.

The Secretariat also introduced some modest improvements to the Estimates documents. Improvements were made to the 2003–04 Supplementary Estimates (B) display of organizational and additional summary information at the front end of the document. In the Main Estimates, additional information was provided to explain linkages with the budget, as well as more information on the major changes to base funding levels as compared to the previous year.

Challenges and Lessons Learned

The Secretariat was required to table the 2003–04 Supplementary Estimates (both A and B) earlier than usual in response to the contracted parliamentary calendar and to ensure parliamentarians had a reasonable time to review and understand any urgent and unplanned new funding requirements of departments and agencies. As well, the 2004 Main Estimates were tabled early, despite the need to make last minute changes to reflect, as much as possible, the restructuring of government organizations.

A modified approach for the tabling of the RPPs was required to accommodate new organizations resulting from the government machinery change announcements. In order to minimize confusion and complexity and ensure open and transparent reporting to Parliament, tabling of the 2004–05 RPPs was deferred to the fall of 2004.

A.2. Performance—whereby federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity

The Secretariat sought one result:

- Treasury Board policies and guidance are applied effectively and appropriately across government.

Under this strategic outcome component, the Secretariat will report on performance in three areas:

A.2.1 Implementation of Government-wide Modern Comptrollership
A.2.2 Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results
A.2.3 Ongoing Leadership, Direction, and Support to Government-wide Stewardship through renewed Treasury Board Management Policies

A.2.1 Implementation of Government-wide Modern Comptrollership

Context and Commitment #1

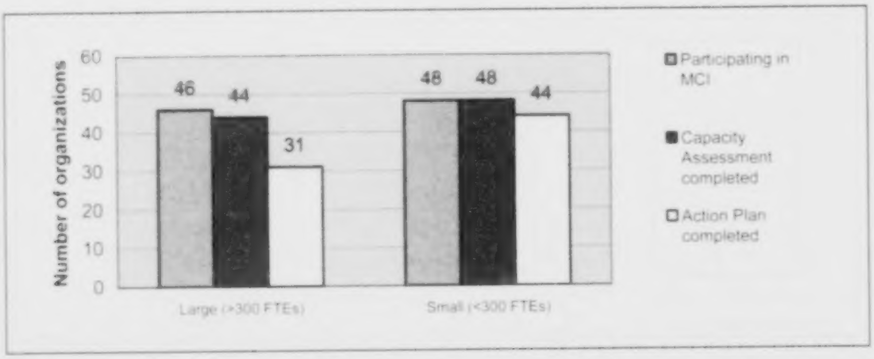
Through sound management of the three-year, $30 million Innovations Fund, the Modern Comptrollership Initiative (MCI) led management improvement within the federal Public Service. The MCI was to provide advice and support in the conduct of baseline assessments and the development of integrated management action plans and monitor and report on departmental progress. The Secretariat targeted to approve and have implemented a minimum of 60 integrated modern management departmental plans by April 2004.

Main Achievements

First, success was achieved with 95% of departments and agencies[10] (listed in Schedules 1, 1.1 and 1.2 of the *Financial Administration Act*) becoming engaged in MCI implementation, and thereby part of the government-wide effort to ensure improved results for Canadians.

10. The list is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/pot_assign_e.asp.

Number of departments participating in MCI, completing Capacity Assessments and Action Plans



As of March 2004, approximately 60 capacity assessments had been completed to assess the state of current management practices in individual departments and agencies, and to determine how this capacity could be further developed and improved.

By May 2004, 92 capacity assessments reports[11] had been finalized by the 94 departments and agencies engaged in modern comptrollership, with approximately 2,500 managers taking part in the capacity assessment process.

The Secretariat expected all organizations completing a capacity assessment to develop a long-term management improvement action plan to address the findings of their capacity assessments and it provided guidance and support in this process. Currently, approximately 78 management improvement action plans have been reviewed and approved by executive committees and submitted to the Secretariat. Their implementation is ongoing. An analysis of the 60 final and approved action plans in place as of March 2004[12] found that gaps identified in departments' and agencies' capacity assessments were generally addressed in the action plans, and that priorities, actions, and timelines for improvement were clearly stated.

In addition to the action plans, more than a dozen departments have completed risk profiles and many more are underway. Through their integrated management action plans, many departments have taken steps to improve the quality and timeliness of financial information and to strengthen controls on transactions, which represent one of the most often identified risk areas.

11. The reports are available at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/IF_FI/status_e.asp.

12. During March 2004, the Secretariat conducted a detailed analysis of all 60 approved and available action plans. This analysis used among its criteria the *Guidance for Developing Action Plans for Federal Departments and Agencies Implementing Modern Comptrollership*, May 2002. The 60 action plans included 29 large (>300 FTEs) and 31 small (<300 FTEs) departments and agencies. Action plans dated from October 2000 to March 2004.

Context and Commitment #2

Through the Modern Comptrollership Initiative, the Secretariat also committed to implement the learning agenda and social marketing strategy to create improved understanding of modern comptrollership principles and practices across government. The goal was to have a minimum of 5,000 public service managers engaged in modern comptrollership events in 2003–04.

Main Achievements

Building a broad understanding that stewardship is a core responsibility of every manager has involved a massive communications effort and a comprehensive learning strategy. As a result, more than 6,000 public service managers have participated in modern comptrollership learning events ranging from conferences to university-level courses. Recent surveys suggest three in four managers are now aware of the concepts of modern comptrollership.

The Secretariat and the Canadian Centre for Management Development (CCMD, now the Canada School of Public Service)[13] worked together over a three-year period to develop a learning curriculum on modern comptrollership that integrates various training methods into a blended learning strategy. Training is also being provided on an ongoing basis to managers in specific functional areas. These activities will provide employees and managers with better tools and competencies to strategically manage public funds and provide better service to Canadians.

Strengthening government-wide competencies in critical comptrollership-related occupational groups (such as financial management, internal audit, personnel management, procurement, materiel, real property management, information management / information technology, and communications) was also a priority.

Efforts are underway across the Secretariat to build capacity within these communities; for example, the Centre of Excellence for Internal Audit has developed a human resources strategy for the internal audit community that addresses recruitment, renewal, and retention needs. The Secretariat completed a demographic profile reflecting a cross-section of the financial community, as well as an assessment tool for financial officers and their managers that enables staff to assess their competencies for their current positions and also for future career planning. To assist the Procurement, Materiel Management, and Real Property community, the Secretariat conducted a demographic study of the community and is working with departments to finalize a professional development and certification program that includes a core competency profile, a Web-based assessment tool, a core curriculum, a standard for competencies, and a manual for certification. These three functional groups are now working to better integrate their respective functions into a complete life-cycle asset management approach.

13. See http://www.myschool-monecole.gc.ca/.

Context and Commitment #3

Through the MCI, the Secretariat also committed to distribute a comprehensive set of tools and guidance on integrated control, management reporting, linking resources to results, and managing cultural change to departments and agencies by April 2004.

Main Achievements

One of the major outcomes of the Modern Comptrollership Initiative was the development and promulgation of the Management Accountability Framework (MAF),[14] with over 5,000 copies of the MAF brochure distributed Public Service wide. The MAF incorporates all the elements of modern comptrollership, and adds to them three additional expectations public service managers—Citizen-focussed Service, Policy and Programs, and Learning, Innovation, and Change Management that serves to clarify management expectations of deputy heads and public service managers.

The MAF will continue to be used to assess departments and agencies and engage deputy heads in formal discussion about progress made in improving management practices, as well as any further follow-up action required. Through this process, the Secretariat will expand its understanding of management capabilities and issues across the Public Service and develop better measures to assess performance in all areas of management.

It is a unique model in that no other national government has developed such a comprehensive set of expectations for assessing management performance and improving management capability. For this reason, the MAF has been nominated for the Innovations in Governance Award of the Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM).[15] Its implementation will help ensure and embed a long-term commitment to continuous improvement in line with the vision and principles of modern comptrollership in the Public Service.

In addition, more than 30 tools and techniques were specifically developed to support individual managers in modernizing their management practices. More than 40 departments and agencies collaborated on 39 Innovations Projects[16] funded by the MCI to develop a range of new management tools that have since been shared government-wide. Thirty-five percent—$13.5 million—of total funding provided by Treasury Board to support modern comptrollership was dedicated to funding these projects. By way of example: science-based organizations developed performance measurement and risk assessment tools to meet their particular requirements; while guides were developed for overcoming organizational resistance to change and managing cultural change, as well as other guides relating to identifying individual learning

---

14. The MAF is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp.
15. For more information, visit http://www.capam.comnet.mt/international_innovations_awards_2004.htm.
16. Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/projects_projets/phase_2_projects_e.asp.

needs and improving internal communications. Tools were developed to improve auditing of grants and contributions, integrated business planning, and to linking resources to results. These tools are listed and described on the Modern Comptrollership Web site.[17] The site also contains a database of over 350 practices[18] developed by departments and agencies.

Context and Commitment #4

Finally, the Secretariat committed to monitor and report on the government-wide implementation of the Modern Comptrollership Initiative by April 2004.

Main Achievements

Accountable to Treasury Board ministers for the success of the Modern Comptrollership Initiative, the Secretariat ensured that a solid accountability framework was established to effectively manage the funding[19] transferred to federal organizations to support modernizing their management practices. This included approving departmental and agency milestones and deliverables at the outset, and tracking and monitoring progress in achieving these commitments. Many organizations submitted quarterly progress reports to the Secretariat on their management improvement action plans. Periodic surveys, analysis of annual results statements and an in-house database were also used to track and assess progress.

Building on MCI: *A Progress Report on Government-wide Implementation*,[20] a final report on the MCI has been completed which summarizes progress made to March 31, 2004, the end of the 3-year implementation period of the MCI.[21]

Key Challenges and Lessons Learned from the Modern Comptrollership Initiative

The implementation of government-wide initiatives such as Modern Comptrollership will remain a significant challenge, especially when the target audience is now exclusively public service managers. The challenge is to work closely with departments, agencies, and the several communities and networks across the Public Service to make sure that public service managers accept this modern way of managing.

17. Visit http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/.
18. Available at http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/practices/bp_search_e.asp.
19. For more information, visit http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/innovations_funds_e.asp.
20. This report is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/mci_imc/00_e.asp.
21. This report will be posted at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/MCIFinal/001_e.asp.

With the end of the Modern Comptrollership Initiative and the transition to the MAF and agencies that modern comptrollership is not finished but indeed an integral part of the MAF. This has proven to be difficult, due to internal reorganization and the lack of clearly identified resources dedicated to supporting the MAF. It is clear that government-wide management improvements, whether implementing better systems, supporting cultural change, or building a solid learning curriculum, require dedicated time and resources. The Modern Comptrollership Initiative has demonstrated that sustained and consistent efforts are essential to success.

4.2.2 *Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results*

Context and Commitment

Good stewardship requires continual information on the extent to which federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity. Internal audit[22] and evaluation[23] are crucial functions in providing this important information. The Secretariat continued to lead the government's commitment to renew and reposition the evaluation and internal audit functions as critical elements to modern management by investing in capacity building in departments and agencies and by providing ongoing direction and support.

Main Achievements

During 2003–04, the Secretariat's Centre of Excellence for Internal Audit and the Centre of Excellence for Evaluation continued to work with departments and agencies to reposition the evaluation and internal audit functions as critical elements in modern management. This was done by providing certain departments and agencies with investment funding to the end of March 2005 to build internal audit and evaluation capacities. Those departments and agencies assisted by the Treasury Board have committed to continue to fund these functions after March 2005.

Both centres worked to improve the functions across government, including the provision of training, an internship program, and professional development sessions.

The Centre of Excellence for Internal Audit reviewed and followed up on approximately 200 internal audit reports and provided feedback on analysis of reports and plans, and made over 90 on-site visits to departments and agencies. The Internal Audit Web site[24] provides more information on these activities.

22. The *Policy on Internal Audit* is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ia-vi/dwnld/pia-pvi_e.rtf.
23. The *Evaluation Policy* is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_161/dwnld/ep-pe_e.rtf.
24. Visit http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_e.asp.

The Centre of Excellence for Evaluation reviewed approximately 100 results-based management frameworks. In addition, the Centre increased its monitoring activities. This included reviewing the quality of 115 evaluation reports, identifying best practices in the management of the departmental evaluation units, and holding over 120 meetings and presentations with departments, international delegations, and regional organizations, including consultations with the evaluation community. The Evaluation Web site[25] provides more information on these activities.

Challenges and Lessons Learned

Notwithstanding the work done to date to improve the internal audit and evaluation functions across government, progress has been uneven. There is a need for more dramatic results in each of these areas. Consequently, the President of the Treasury Board announced[26] in March 2004 in *Strengthening Public Sector Management* that the government is moving resolutely to strengthen internal audit and evaluation capacity across the public sector.

In 2003, the Secretariat indicated its intention to report on the effectiveness of the Centre of Excellence for Internal Audit and the Centre for Evaluation by March 2005 and prepare evaluation reports on the impact of these efforts on the achievement of policy objectives for both evaluation and internal audit.

With respect to internal audit, these commitments will be reconsidered as part of the work of the newly created Office of the Comptroller General and its responsibilities to "reorganize and bolster the internal audit function on a government-wide basis to ensure comprehensive audit programs, based on sound risk analyses of all departmental activities, with the authority to delve into every corner of every portfolio," as announced in Budget 2004.

In conducting its work in this area, the Secretariat has determined that certain departments, agencies, boards, tribunals, and other government entities are too small to maintain ongoing, viable internal audit and evaluation functions. As a result, options were identified to provide a common internal audit and evaluation service to each of these "small agencies." The Secretariat is in the process of developing an ongoing solution, as well as clarifying the structure and resources to begin implementation of such a service as early as possible.

25. Visit http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_e.asp.
26. The announcement is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/index_e.asp.

A.2.3 Ongoing Leadership, Direction, and Support for Government-wide Stewardship through Renewed Treasury Board Management Policies

Context and Commitment

In support of improved government-wide stewardship, the Secretariat has committed to reviewing, rationalizing, and improving the effectiveness of the Treasury Board's policy suite across all fields of government management. It has put in place an ambitious strategy to revise and improve essential policies and eliminate outdated ones. The new management policy suite is intended to be relevant to the government's evolving operating context and priorities, and to provide greater clarity of roles, responsibilities, and accountabilities, as well as more coherent direction for sound management in critical areas with more emphasis on priorities and results. It is intended to be cohesive and coherent, and to provide clear and appropriate direction on what departments and officials are being held accountable for and on what constitutes success.

For 2003–04, it was planned to develop more fully the overall management policy structure, and to review and implement revised policies for a large segment of the existing policy suite. On an ongoing basis, it was also planned to manage the government-wide implementation of Treasury Board policies and initiatives across all fields of government management.

The policy review objectives were to be achieved in collaboration with departments and agencies. It was also intended to build in necessary strategies to support implementation, including advancing professional development in the related functional communities; building knowledge and competencies; sharing best practices and tools; and evaluating progress and effectiveness. The policy review results were to be confirmed through assessments, evaluations, and deliverables in accordance with work plans and to be communicated by various means, including reports to the Treasury Board and Parliament, and through the Secretariat's Web site.

As a result of the refocussing of the Secretariat's mandate in December 2003 to strengthen the capacity for oversight to improve accountability for management performance, the policy review is being adapted to align clearly and directly with the objectives of the Management Accountability Framework (MAF). Together, the MAF and the renewed management policy suite will serve to clarify management expectations for government officials and managers and will provide a basis for overseeing compliance and performance.

Main Achievements

The Secretariat made some progress towards these goals but not as much as hoped because of the need to respond to other priorities. It succeeded, to some extent, in collaborating in critical policy areas with stakeholders in departments, agencies, and functional communities. Considerable further consultation and collaboration will be essential as the policy review continues in order to ensure successful implementation, results, and compliance.

Progress was made in 2003–04 in certain key management policy areas, including the following:

- Proposing a policy framework providing broad direction for the government's management of assets and acquired services, based on a life-cycle approach that integrates real property, materiel, procurement, project management, and acquired services. This policy framework will link legislation, policy, process and practices, community professional standards, and rigorous management information systems requirements and will provide the foundation for the government's management control system for assets and acquired services.
- Revising and consolidating policies to reflect current operating requirements, enhancing their relevance, clarifying roles, responsibilities, and accountabilities, and providing more coherent direction within the contracting, cost recovery, and official languages policy areas.
- Obtaining significant community support and participation in the ongoing comprehensive modernization of the real property policy suite and working with the Canadian General Standards Board and departments to develop a standard for competencies for the asset management community.
- Conducting an independent evaluation of monitoring related to the Treasury Board policy suite, identifying requirements to promote effectiveness and capacity across government, as well as evaluations of specific individual policies. The resulting recommendations will be addressed in the continuing policy review.
- Continuing adaptation of communications and federal identity policy guidance to reflect changing government requirements and priorities.
- Developing and applying policy improvements in IT/IM, including:
  - a new Public Key Infrastructure (PKI) Management policy and certificate policy;
  - new standards for the management of IT;
  - new draft regulations and an implementation schedule for secure signatures;
  - IT Security Self-assessment methodology, software, and audit guides;
  - standards for applying security controls to IT information and assets; and
  - collaboration with Public Works and Government Services Canada, the Communications Security Establishment, the RCMP, and Public Safety and Emergency Preparedness Canada to develop a co-operative model for providing security advice and guidance to departments and agencies.[27]

27. More on information technology security is available at http://www.cio-dpi.gc.ca/its-sti/index_e.asp, and on information and technology standards at http://www.cio-dpi.gc.ca/its-nit/index_e.asp.

- Launching the *Policy on the Management of Government Information* (MGI), which is designed to ensure the government's information and records are managed consistently and in accordance with government legislation throughout their lifecycle. This included, in collaboration with Library and Archives Canada, updated guidance for the management of information throughout its lifecycle and clarification of the roles and responsibilities of program managers and employees. As well, the Secretariat launched a project to develop a strategy to assist departments and agencies in implementing the MGI Policy and a two-year, $6 million investment was approved to accelerate implementation. The final MGI implementation strategy will be informed by results of departmental IM capacity checks.[28]
- Conducting the review of the *Policy on Privacy and Data Protection*, beginning with the use of the social insurance number and data matching, and assessing the potential to consolidate the *Privacy Impact Assessment Policy* (PIA) with the *Privacy Policy*. Based on the results, these two policies will be consolidated, and guidelines and tools are being provided for practical support in applying the PIA policy.[29]
- Towards consolidating the Service Improvement policy suite, reviewing the Alternate Service Delivery (ASD) policy, with a view to modernizing the federal institutional governance framework. More information on ASD is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/asd-dmps/. The President's *2003 Annual Report to Parliament on Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada* is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/03/cc-se-03_e.asp).[30]

Challenges and Lessons Learned

During 2003–04, major changes were needed to reorient the overall policy review strategy in support of the Secretariat's refocussed mandate announced in December 2003 and to accommodate the splitting of policy responsibilities within the new Treasury Board portfolio. These developments have critical effects on the policy review's direction and vision, and present a considerable ongoing challenge for the Secretariat.

Over the coming year, the Secretariat will need to make a concerted and focussed effort to create an integrated suite of management policy instruments to support the Treasury Board's strengthened oversight responsibilities and to reinforce the accountabilities of departments and agencies. Based on the Secretariat's new mandate and vision, the renewed policy suite will:

---

28. More information on the MGI Policy and on managing records is available at http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/TB_GIH/mgih-grdg_e.asp and at the IM Resource Centre at http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/.
29. More information on Privacy, including Privacy Impact Assessment (PIA) Guidelines and a PIA e-learning tool, is available at http://www.cio-dpi.gc.ca/pgol-pged/.
30. More information on Crown Corporation Policy and Information can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise/.

- be user-centred to provide managers and employees with focussed direction;
- be integrated and streamlined to minimize implementation costs while optimizing impact;
- address existing and emerging management risks and priorities; and
- align with the MAF to promote clear expectations, accountabilities, and policy compliance.

The Secretariat will continue to collaborate with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada to ensure harmonization with the Treasury Board suite of human resources management policies. It will also give more attention to the need to build competencies in the functional communities of practice. To this end, it will collaborate with the Canada School of Public Service to support the development of core curriculum requirements and will also support the development of certification programs for certain functional communities.

It will actively engage departments, agencies, and functional communities during the policy development process to address issues related to their capacity for implementation, impediments to policy compliance, and the design of effective policy instruments.

It will be essential to harmonize the management policy reforms with the findings and recommendations related to the various current reviews, including of the *Financial Administration Act*, Capital Asset Management, Procurement and Contracting, Corporate and Administrative Services, Professional Services, and the Use of Information Technology and its Management. The revised policy suite is expected to provide more clarity about questions of sanctions and the consequences of non-compliance.

Given these new priorities, the target timelines for policy review have been revised. Treasury Board policy instruments related to Contracting, Procurement, and Real Property will now be renewed by March 31, 2005. The remainder of the management policy suite will be renewed by March 31, 2007.

A.3. Accountability—whereby accountability for results throughout the Public Service is clearly defined, and key commitments and results are publicly reported

The Secretariat sought two results:

- Relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board ministers, parliamentarians, and departmental decision makers.
- The audited financial statements of the Government of Canada are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner.

Under this strategic outcome component, the Secretariat will report on performance in five areas:

A.3.1 Reporting on *Canada's Performance*
A.3.2 Reporting on Departmental Planning and Performance
A.3.3 Reporting on the Federal Government's Financial Performance
A.3.4 Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations
A.3.5 Improving Reporting to Parliament and Canadians

A.3.1 Reporting on Canada's Performance

Context and Commitment

The Secretariat is committed to tabling in Parliament each year a report entitled *Canada's Performance*. The Secretariat provides ongoing direction to departments and agencies to improve results-based management and reporting, and works with them to produce an annual report on Canada's government-wide performance, as well as strengthen the electronic strategic outcomes database that supports it.

Main Achievements

Canada's Performance 2003 was tabled in the fall, providing a context for parliamentarians and Canadians to assess the performance of federal government programs and the effectiveness of government policies. The report contains four chapters (i.e. Economy, Health, Environment, and Communities) and uses societal indicators to inform Canadians about their quality of life.

The report's electronic version,[31] provides links to departmental planning and performance reports that describe what the government spent, what the government achieved, and what the government plans to do in the future in each of the four areas. Canada is one of the few countries to publish such a report and is a leader in promoting the achievement of results as a foundation for modern management.

31. Available at: http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc_e.asp.

The Secretariat has also developed the horizontal results database to provide parliamentarians, the public, and the government with an overall picture of public expenditures and results achieved for all major horizontal initiatives.[32]

In addition, the Secretariat put increased emphasis on strengthening the government's capacity to manage horizontal initiatives for results by developing horizontal management, accountability, governance, and reporting frameworks for key horizontal files (e.g. the Federal Climate Change Program, the Official Languages Program, Canada's Drug Strategy, etc.).

Challenges and Lessons Learned

The Secretariat recognizes, however, that *Canada's Performance* needs to continue to evolve to better meet the needs of parliamentarians and Canadians. Some of the changes made in the 2003 report included highlighting the international dimension of each chapter; adding an indicator on climate change; improving readability of the electronic version; and focussing more on horizontal initiatives (initiatives that require the contribution of many departments and agencies).

The Secretariat is also building and sustaining an interdepartmental community of practice in the management of horizontal initiatives by providing guidance, establishing networks of senior management leaders, and holding workshops and quarterly seminars.

A.3.2 Reporting on Departmental Planning and Performance

Context and Commitment #1

The President of the Treasury Board tables departmental performance reports (DPRs) in Parliament each year on behalf of departments and agencies. The Secretariat provides ongoing direction to departments and agencies with respect to accountability and results-based management and continues to work with departments and agencies to improve the quality of their DPRs and assess the degree to which annual improvements are being achieved.

Similarly, the Secretariat provides ongoing guidance to departments and agencies with respect to aligning plans and priorities to results. The Secretariat works with departments and agencies to improve the quality of their reports on plans and priorities (RPPs) and assesses the degree to which annual improvements are being achieved.

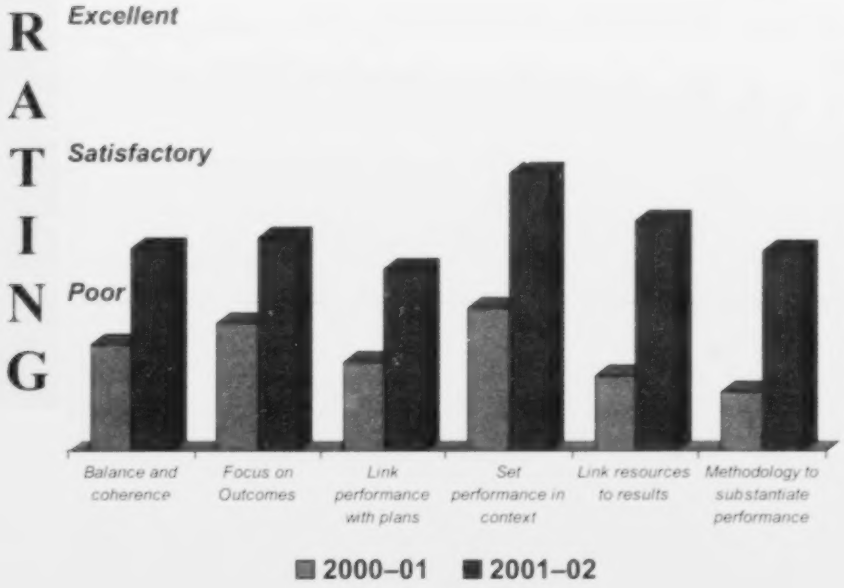
32. The list of horizontal initiatives reported in the 2002-03 DPRs can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_e.asp.

Main Achievements

Over the course of 2003–04, 15 RPPs were reviewed and comments were provided to organizations with the goal of improving the quality of the documents. Areas for improvement included reporting on expected results and identification of associated resources and performance measures.

Significant improvements were also made to the RPP guidelines and technical instructions for organizations, and several presentations and information sessions were held with a number of organizations. The guidance provided to departments included the addition of new reporting requirements on financial information, foundations, Alternative Service Delivery (ASD), and horizontal initiatives.

DPR Improvements by Reporting Principle
(Averages for a sample of 75 Departments and Agencies)



The Secretariat also took steps to support improvements to the form and content of RPPs and DPRs. It conducted independent assessments against the six reporting principles of each department's 2001–02 DPR.[33] Overall, the DPR assessments showed that there has been some improvement in departmental performance reporting but that progress is still required in reporting performance against planned results, linking results to resources, and identifying shortcomings and the means taken to provide parliamentarians and Canadians with a balanced performance story.

33. Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/guide_e.asp#_Toc70476510.

The then President also wrote to her colleagues to focus their attention on the 2003 budget commitment to improve reporting to Parliament and to further engage departmental senior management in continuing to make progress in their performance reporting. Concurrently, the Secretariat conducted a pre-tabling review of nine 2002–03 DPRs and offered advice and recommendations to improve their reports prior to tabling. An additional post-tabling review of some 20 2002–03 DPRs was undertaken and feedback was provided to the relevant departments and agencies.

Challenges and Lessons Learned

Specific guidance was developed in consultation with organizations affected by the announcements of December 12, 2003, to ensure 2003–04 DPRs and 2004–05 RPPs reflected these changes in a clear and transparent manner.[34]

Context and Commitment #2

In 2003, the Secretariat also committed to ensure targeted efforts were made to improve the clarity and measurability of departmental and agency strategic outcomes. It also committed to develop a planning and management tool for departments and agencies that would help them set stable strategic outcomes and measures, better integrate their operations, better align resource allocation and management practices toward the achievement of results, and support the rational allocation of resources, both departmentally and in horizontal areas.

Main Achievements

Working with departments and agencies, the Secretariat launched the development of a government-wide program activity architecture that better aligns departmental program resources and results with the strategic outcomes they are trying to achieve. All departments and agencies developed program activity architectures against which they will, for the first time, array all of their programs, together with a comprehensive picture of their planned spending and expected results. When completed, this will represent the Management Resources and Results Structure (MRRS) used by departments and the Secretariat to manage and monitor the delivery of programs and services. These architectures will serve as the basis for reporting to Parliament through the Estimates beginning in fiscal year 2005–06.

Government-wide implementation of this new comprehensive structure will result in improved capacity for the Secretariat to provide consistent, results-based, program-level spending and performance information to support the Treasury Board and Cabinet decision making and priority setting, including:

34. Please see http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/qsandas_e.asp and http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/financial-tables1212_e.asp for further information.

- the capacity to link government priorities with departmental efforts;
- the alignment of results to resources to improve departmental management and ensure clear accountabilities;
- improved horizontal management of federal priorities;
- improved information on departmental and horizontal spending to identify opportunities for savings and reallocation; and
- improved transparency in reporting to Parliament.

Prior to the government-wide launch of this initiative, the Secretariat further explored the context and use of strategic outcomes, resulting in the development of five criteria[35] to guide departments in improving their strategic outcomes. These criteria were then used to review and assess the strategic outcomes presented in the preliminary drafts of departmental Management Resources and Results Structures. Feedback was provided to 118 organizations and most made substantive changes to their strategic outcomes such that they improved the clarity, measurability, and representation of their mandate and operations. These improved strategic outcomes will be reflected in the 2005–06 RPPs and DPRs and reflected in the subsequent *Canada's Performance*.

4.3.3 Reporting on the Federal Government's Financial Performance

Context and Commitment

The Public Accounts of Canada are tabled each year in Parliament before the statutory deadline of December 31. The Secretariat is committed to providing ongoing direction to departments and agencies with respect to government accounting; implementing the necessary government-wide changes as a result of any government decisions on the implementation of full accrual accounting; and tabling the Public Accounts of Canada, including the Government's financial statements in Parliament, in an accurate and complete manner as early as possible.

35. Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/krc/so-rs_e.asp.

Main Achievements

The Public Accounts of Canada 2003,[36] including the consolidated annual financial statements of the Government of Canada, were tabled in the House of Commons on November 4, 2003, and once again the Government of Canada received an unqualified audit opinion from the Auditor General on its financial statements.

Highlights:

The 2003 financial statements of the Government of Canada were prepared for the first time on a full accrual accounting basis, thereby providing greater accountability by the government to Parliament and the Canadian public.

The related improvements made to the Public Accounts 2003 were highly praised by the Auditor General, who referred to Canada as "a world leader in financial reporting by a national government."

In response to the Budget 2003 announcement of the government's commitment to implement full accrual accounting, the Public Accounts 2003 mark the first time that full accrual accounting forms the basis for preparing the government's financial results. As a result of its implementation and related improvements made to the Public Accounts 2003 and financial statement presentation, the Auditor General congratulated the government on establishing Canada as "a world leader in financial reporting by a national government."[37]

Reporting the Public Accounts on a full accrual accounting basis enhances good stewardship because it improves transparency and reliability by providing more comprehensive and up-to-date financial statements and greater accountability by the government to Parliament and the Canadian public.

Accrual accounting was part of the Financial Information Strategy to put in place a new decentralized accrual accounting environment for departments and agencies to improve their access to timely and relevant financial information, as well as their accountability. The implementation of full accrual accounting, including systems changes, accounting policy revisions, and training in all departments, required extensive collaboration across all departments and agencies and many professional disciplines. Results to date demonstrate significant achievement, particularly for those involved in financial administration.

Challenges and Lessons Learned

In spite of this, however, there is a continued need to expand the use of accrual accounting in day-to-day management and the government will continue to foster improvements in this area. Annex 6 of the Budget 2003[38] provides an explanation of full accrual accounting and its impact on the government's financial statements.

---

36. Available at http://www.pwgsc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-e.html.
37. This report is available at http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20040306ce.html.
38. Available at http://www.fin.gc.ca/budget03/pdf/bp2003e.pdf.

A.3.4 Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations

Context and Commitment

While the government's budget and consolidated financial statements are prepared on a full accrual basis of accounting, the spending authorities voted by Parliament operate on a partial accrual basis, where certain future liabilities (e.g. pensions) are recorded in the budget, but most expenditures are expensed upon acquisition. The term "accrual budgeting" is commonly used when discussing moving spending authorities to a full accrual basis of accounting, which in the most general sense involves linking planning and decision making to the consumption of government assets rather than the period of acquisition.

Internationally, there has been much discussion on reforms aimed at improving public sector financial management. A common element of these reforms has been the modernization of government financial systems, including accrual information. Canada has adopted accrual accounting and reporting as part of its commitment to improve the quality and transparency of financial information. While there is international consensus on the usefulness of accrual accounting, there is no such consensus on accrual budgeting.

Main Achievements

The Secretariat set out to complete the first phase of assessing the potential for the use of accrual budgeting and appropriations and in September 2003 report key findings and seek decisions for future actions to be taken. Phase I of the accrual budgeting project has been successfully completed, which resulted in a specific work plan being put in place for Phase II. This work plan is based on four key elements:

- formalizing the interim arrangements to include accrual costing in individual Treasury Board submissions dealing with incremental funding;
- in conjunction with the Expenditure Management Information Systems (EMIS) project, putting the process by which the Treasury Board approves departmental budgets (reference levels) on a full accrual as well as cash basis;
- incorporating the previously proposed review of capital planning and accrual capital budgeting into the capital asset management review that was announced by the President of the Treasury Board; and
- incorporating engagement of Parliament and other parties on the issue of accrual budgeting and appropriations into the broader consultations planned for improving the Estimates and related reporting to Parliament.

The Secretariat's overall strategy remains to develop a position on the initial implementation of accrual budgeting before addressing accrual appropriations.

Challenges and Lessons Learned

The Treasury Board of Canada Secretariat believes that a prudent and thorough approach to examining and introducing accrual budgeting is appropriate. Issues relating to accrual budgeting are very complex. They affect multiple stakeholders who often have very different viewpoints on the practicality of implementing accrual budgeting. Progress has been and continues to be made in examining and testing accrual budgeting options and in monitoring accrual budgeting developments in other jurisdictions—both for those that have elected to introduce accrual budgeting and those that have not. The challenge will be to identify what elements of the budgeting process have the potential to be improved through the introduction of accrual budgeting. It will be essential to choose the solution that works best in the Canadian context.

A.3.5 Improved Reporting to Parliament and Canadians

Context and Commitment

In 2003, the Secretariat committed to work with parliamentarians, parliamentary committees, and the Auditor General to explore ways to improve relevance, clarity, and the timeliness of reports to Parliament and to develop proposals for improvement by March 2004.

Main Achievements

Given the government changes that took place in December 2003, last year did not lend itself particularly well to new consultations with parliamentarians and parliamentary committees. However, previous consultations had clearly indicated parliamentarians' needs for simpler, more integrated reports that provide high-level overviews, context, analysis, and the ability to drill down to more detail. Parliamentarians also wanted to better understand the logic between government priorities, program activities, resources, and results and be better able to link the planning and performance information reported to them.

The Secretariat pursued its efforts to that effect throughout the year. As outlined above, the Secretariat worked to further *Canada's Performance*, departmental performance reports, reports on plans and priorities and the Public Accounts, which were for the first time presented on a full accrual accounting basis. In addition, the Secretariat began working with departments, agencies, and appropriation-dependent Crown corporations so that the Management Resources and Results Structure (MRRS) discussed above could become the basis for reporting to Parliament on Estimates beginning in fiscal year 2005–06. The Secretariat will also emphasize the use of technology to provide parliamentarians with options for access to greater detail on program spending and performance information as required and improve the capacity of the Secretariat to focus on results reporting both at the departmental and government-wide level.

Challenges and Lessons Learned

While progress has been achieved, the Secretariat recognizes that more work is needed. Events from the past year have highlighted the importance for the government to better inform Parliament and Canadians about how resources are allocated and the results that are achieved. The government has re-iterated its commitment to increase accountability and transparency, and the Secretariat's efforts to further improve reporting to Parliament will be key to fulfilling this commitment. The success of future efforts rests largely on the implementation of the MRRS and corresponding technology.

B. Human Resources Management

Strategic Outcome: A modern, effective, well-managed public service

Summary of Spending in 2003–04 ($ thousands)

	Planned Spending	*Revised Total Authorities*	Revised Actual Spending
Secretariat Operations	83,030	229,600	227,112
Centrally Administered Funds	1,452,371	1,451,026	1,154,763
Total Planned Spending	1,535,401	1,680,626	1,381,875
Personnel			
Full-time Equivalents	448	163	182

Note The net decrease in Authorities and Actual FTEs over the Planned FTEs is generally the result of the transfer out of resources from the Secretariat to PSHRMAC. The net increase in Authorities and Actual Spending over the Planned Spending for Secretariat Operations includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

B.1. Workforce—whereby the workforce is productive, sustainable, and representative of the diverse Canadian public it serves

Together the Secretariat and the new Public Service Human Resources Management Agency of Canada sought two results:

- a competent federal public service committed to excellence that reflects the values and diversity of Canadian society; and
- a workforce with reasonable compensation (including benefits) and working conditions, and with learning and development opportunities for employees that support the changing needs of departments and agencies.

As stated above, the majority of the human resources management responsibilities have been transferred to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. The Secretariat will report on its achievement only in "Strengthening Compensation Management."

B.1.1 Strengthening Compensation Management

Context and Commitment

The Secretariat must ensure there are sufficient funds set aside in the compensation reserve[39] to meet the government's wage commitments negotiated in collective agreements, as well as any other approved wage increases. The Secretariat recommends to the Treasury Board an appropriate allocation from the reserve to more than 100 departments, agencies, and other federal government organizations to honour those commitments. The Secretariat also tracks both actual and potential spending from the compensation reserve. In order to prepare for the next round of public sector collective bargaining, the Secretariat committed to enhance the compensation reserve control process, systems, and procedures over the course of 2003–04.

Main Achievements

To ensure that each department, agency, and other federal government organization is appropriately funded following approved wage increases for its employees, three draft documents have been produced:

- *A Funding Framework for Appropriation-dependent Crown Corporations*;
- *A Funding Framework for Separate Employers*; and
- *Funding Guidelines for the Compensation Reserve.*

These documents outline the funding relationships and rationales for the organizations that have access to funding from the compensation reserve and the items that will be funded.

In addition, the processes and procedures used for the management of the compensation reserve, more specifically the processes relating to the establishment, monitoring, and allocation functions of the reserve have also been documented.

Taken together, these documents will assist the Secretariat to more rigorously manage the compensation reserve and make the decision making processes around access to the reserve more transparent. Forecasting capabilities have also been improved, together with the ability to identify shortfalls or surplus funding requirements.

Challenges and Lessons Learned

Collecting and maintaining comprehensive and timely compensation information is a challenge, particularly given the growing complexity in collective bargaining and the wide range of needs of more than 100 departments, agencies, and other federal organizations with a wage bill totalling more than $25 billion. Within this environment, the Secretariat will continue its effort to ensure prudent management of the compensation reserve.

---

39. The compensation reserve consists of funds that have been earmarked in the fiscal framework but have not yet been allocated to departments and agencies to meet government commitments to fund collective agreements and other approved wage increases.

C. Service Improvement

Strategic Outcome: Citizen-centred service delivery

Summary of Spending in 2003–04 ($ thousands)	Planned Spending	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
Secretariat Operations	30,530	25,833	23,617
Centrally Administered Funds	-	-	-
Total Planned Spending	30,530	25,833	23,617
Personnel			
Full-time Equivalents	219	156	142

Note: The net decrease in Authorities and Actual Spending over the Planned Spending is generally the result of the transfer out of resources from the Secretariat to Public Works and Government Services Canada but also includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

Strategic Outcome	SERVICE IMPROVEMENT *Citizen-centred service delivery*	
Strategic Outcome Components	**ACCESS** Citizens have convenient, secure and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice.	**QUALITY** Citizens are satisfied with the quality of government services that are delivered through innovative organizations in a timely, courteous, competent, and fair manner.
Results	• the government becoming a model user of information technology and the internet so that by 2005 Canada has the government most connected to its citizens • improved access for Canadians to federal programs and services and a broader federal presence across the country through the implementation of single-window service (Service Canada) and through programs and policies in areas such as telephone service, government communications, federal identity, access to information, and privacy • enhanced services to Canadians in the official language of their choice	• a measurable improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of key government services by 2005 through the successful implementation of the Service Improvement Initiative and increased organizational effectiveness
2003–04 Plans and Priorities	• *Developing a Multi-Channel Service Delivery Vision and Service Transformation Strategy* • *Achieving Government On-Line by 2005* • *Achieving Sound Management of Government IM/IT Assets and Aligning Departmental IT Projects and Investments with Government-wide Directions*	• *Achieving Measurable Service Improvement by 2005*

C.1. Access—whereby citizens have convenient, secure, and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice

The Secretariat seeks one result:

- improved access for Canadians to federal programs and services, and a more integrated federal presence across the country through the implementation of single-window service delivery (Service Canada) and through programs and policies in areas such as telephone service, government communications, federal identity, access to information, and privacy.

Under this strategic outcome component, the Secretariat will report on performance in three areas:

C.1.1 Developing a Multi-Channel Service Delivery Vision and Service Transformation Strategy
C.1.2 Achieving Government On-Line by 2005
C.1.3 Achieving Sound Management of Government IM/IT Assets and Aligning Departmental IT Projects and Investments with Government-wide Directions

C.1.1 Developing a Multi-Channel Service Delivery Vision and Service Transformation Strategy

Context and Commitment

With the widespread use of the Internet and electronic devices, people have come to expect information and services to be at their fingertips. Inevitably, this evolution in the way Canadians interact with each other and the world around them is affecting the way they seek to interact with government. These days, Canadians expect government to put them—the country's citizens, businesses, clients, and taxpayers—at the centre of public service delivery.

To meet these changing public expectations, the Secretariat has committed to adopt a consistent, coherent, and user-centric approach to deliver government information, programs, and services. The development of a multi-channel service vision for the Government of Canada is the cornerstone of meeting this ambitious service delivery objective.

In recent years, it has also become clear that information is not reused across government, but rather re-collected, that systems often do not work well together, and that duplication is far too common. Departments and agencies have come to recognize the traditional "silo" approach—one in which assets and resources are managed in isolation—not only makes it very difficult to manage expenditures and investments efficiently and effectively, but also limits the government's capacity to achieve the broader transformation of government operations that leads to improved service delivery.

As a result of this ongoing dialogue, departments and agencies have agreed that opportunities to establish common or shared solutions and business processes need to be identified and leveraged. By implementing a co-ordinated approach to government operations, information management, and service delivery, departments and agencies across government will be able to increase the efficiency of service delivery, improve their operational flexibility, and enhance transparency. The Secretariat has committed to identifying opportunities for the transformation of government operations through common or shared solutions and business processes that can be replicated across departments and agencies, and to assist departments and agencies in adopting them.

Main Achievements

During 2003–04, the Secretariat continued its development of the Government of Canada service vision. The Secretariat worked closely with the departmental leads for the three "client" service visions—Human Resources Development Canada (now Human Resources and Social Development Canada/Social Development Canada) for services to citizens; Industry Canada for services to businesses; and the Department of Foreign Affairs and International Trade (now Foreign Affairs Canada/International Trade Canada) for services to international clients—in order to establish broad strategic directions for service delivery for these three client groups, based on client research and trends in channel use (in-person, telephone, and on-line). The Secretariat also led a review of federal service delivery infrastructures to assess the take-up of self-service channels.

In 2003–04, the Secretariat began to establish the foundations of a co-ordinated, "enterprise" approach to government operations and service delivery. Activities in 2003–04 focussed on producing a clear definition of service transformation and what it will mean for departments and agencies, and launching work to create a measurement framework to guide service transformation activities within and across departments. The Secretariat also developed a guide to assist departments and agencies in identifying and harvesting benefits from service transformation.

The Secretariat also extended the Government of Canada metadata strategy to support service and program delivery. A Content Management Solution (CMS) metadata model, consistent with Government of Canada metadata standards, was completed in 2003–04, and the Secretariat provided departments and agencies with ongoing advice and leadership in the application of metadata standards and the use of CMS. As well, planning for the Government of Canada Information Management Portal was completed in 2003–04, in collaboration with Library and Archives Canada and Public Works and Government Services Canada, with the Portal's launch scheduled for September 2004.[40]

40. The IM Portal can be found at http://www.informationmanagement.gc.ca/.

A preliminary global architectural framework, designed to support service transformation activities across government, was also developed during 2003–04. This framework (the Business Transformation Enablement Program, or BTEP) provides departments and governments with a practical and consistent way of describing and looking at business lines. BTEP incorporates a common language that facilitates communication between departments, governments, and other service providers and a framework for planning service integration and transformation projects that cut across program lines. BTEP promotes interoperability that should result in efficiency, economy, and improved compliance with policy and legislative requirements such as privacy, access to information, and security. In 2003–04, the Secretariat's Architecture team developed the first draft of the BTEP tool kit and used it to guide several transformation initiatives, including two interjurisdictional service "mapping" projects (senior citizens and new business start-ups) and a proof of concept for the Government of Canada IM e- Enabler.[41]

C.1.2 Achieving Government On-Line by 2005

Context and Commitment

The Government On-Line (GOL) Initiative has provided many of the initial building blocks of the government's common infrastructure, including such key elements as the Secure Channel. GOL's success serves as an excellent example of what can be accomplished when departments and agencies share a common understanding of the government's strategic priorities and a consistent approach to providing information and services.

Achievements related to the delivery of the GOL will be reported in the performance report of Public Works and Government Services Canada (PWGSC). The Secretariat's contribution to the oversight of this important program is discussed below.

In co-operation with departments and agencies, the Secretariat committed to develop common tools, best practices, and approaches to report on and measure Government of Canada service delivery performance, to support "horizontal" or government-wide management of electronic information and services, and to identify opportunities for common business processes and integrated services.

Main Achievements

In addition to supporting PWGSC's production of the annual report on progress against the 2005 GOL target, the Secretariat finalized a report on performance with respect to 11 results areas for GOL for posting on the Secretariat's Web site. This report reviewed progress in making services more accessible and convenient, in encouraging take-up of on-line services, and in increasing client satisfaction.

41. More information on the Business Transformation Enablement Program is available at http://www.cio-dpi.gc.ca/btep-pto/index_e.asp.

Areas that require additional attention were identified, and efforts to address these issues will continue in 2004–05.

C.1.3 Achieving Sound Management of Government IM/IT Assets and Aligning Departmental IT Projects and Investments with Government-wide Directions

Context and Commitment

Sound management of the government's information management (IM) and information technology (IT) assets requires effective, consistent stewardship. By assessing how well IM and IT assets support federal strategic priorities and by making the changes necessary to ensure that Canadians receive good value from these investments, the Secretariat actively supports the improvement of information and technology management throughout government, promotes efficiency through system interoperability, and facilitates service transformation activities.

In 2003–04, the Secretariat committed to provide direction and guidance to departments and agencies to:

- improve information technology management and systems interoperability; and
- facilitate business service transformation through the renewed and enhanced federated architecture program and by aligning departmental IT projects and operations investments with government priorities.

Main Achievements

In 2003–04, the Secretariat continued to work with departments and agencies to improve systems interoperability and the government-wide stewardship of IT. One of the key activities in 2003–04 contributing to effective long-term oversight of the government's IM/IT assets was a review of the way in which the Government of Canada structures and manages its IT and administrative services. The review confirmed that the consolidation of systems and services across the Government of Canada is one of the most crucial steps in achieving significant cost savings, integrating service delivery, and improving the overall management, comptrollership, and flexibility of systems and services.

In 2003–04, the Secretariat also focussed on identifying key challenges and success factors for IM/IT investment. Throughout this period, the Secretariat actively monitored the Government of Canada's key IT projects to ensure that the responsible departments and agencies were taking appropriate actions to deliver projects on time, within budget, and achieved the desired results. This analysis acts as a barometer of the government's overall success in managing IM/IT projects and allows key project management issues to be addressed from a corporate perspective. The Secretariat is encouraging more efficient management and use of IM/IT resources through its review of departmental investments, oversight of projects with significant IM and/or IT components, and clearer reporting for IM/IT expenditures and in doing so is promoting a more co-ordinated, strategic approach to IM/IT investment across the Government of Canada.

Key Challenges and Lessons Learned in order to Improve Access to Service

The government's ability to provide high-quality information and services to the Canadian public efficiently and effectively requires a long-term commitment to provide the financial and human resources needed to support citizen-centred service delivery and to foster interdepartmental and interjurisdictional collaboration. Establishing an enterprise or "whole-of-government" approach to managing government systems and services is required to improve efficiency while maintaining flexibility. Effective change management and project management strategies must be put in place to realize the vision for service transformation. Legislation may also be required to enable citizen-centred service delivery across the Government of Canada and across jurisdictions, and to promote the efficient, effective use of resources across departments.

Each year, the Government of Canada invests approximately $5 billion in IM/IT, but assessing the government's IM/IT expenditures has been substantially complicated by the fact that departments and agencies manage and account for their IM and IT assets in very different ways. This situation made it difficult to establish a clear picture of the government's overall IM/IT expenditures and to assess whether the investments being made by individual departments and agencies are effectively supporting the government's broader management and service delivery objectives.

There is no question that strategic investment in IM/IT is essential if the Government of Canada is to meet its goal of providing Canadians with efficient, high-quality, cost-effective services. Departments and agencies need to have the systems and equipment in place to work collaboratively and efficiently with each other, as well as with their other partners and clients. Yet potential improvements in service quality, cost, and efficiency can be realized only if the government manages its IM/IT investments wisely.

Departments and agencies are increasingly aware that the information they control is a strategic business asset; yet many continue to struggle to implement effective strategies and practices to manage their information. While substantial progress is being made in many areas, a number of serious challenges remain. The need to improve governance and accountability structures and information management capacity continues to be a significant issue in many departments and agencies, and sustained investment across government is still required to address the challenges associated with the management and protection of electronic records, data, and information. While the funding allocated to help government institutions implement both the *Policy on the Management of Government Information* and the RDIMS document management application is a welcome sign of the government's commitment to promoting good IM strategies to promote the management of government information as a critical asset must continue.

C.2. Quality—whereby citizens are satisfied with the quality of government services that are delivered through innovative organizations in a timely, courteous, competent, and fair manner

The Secretariat sought one result:

- a measurable improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of key government services by 2005 through the successful implementation of the Service Improvement Initiative and increased organizational effectiveness.

Under this strategic outcome component, the Secretariat will report on performance in "Achieving Measurable Service Improvement by 2005."

C.2.1 Achieving Measurable Service Improvement by 2005

Context and Commitment

The Secretariat committed to set and implement the strategy and reporting frameworks to attain the target, approved by Treasury Board ministers, of a 10% improvement in client satisfaction with service delivery by the end of 2005.

Main Achievements

In 2003–04, departments and agencies were notified of the specific outcomes required by the Service Improvement Initiative (SII), and target performance against these outcomes was established using departmental performance reports and a review of department Web sites. Emphasis was placed on larger departments and agencies during the year.

The results of the assessment were encouraging: in 2002, approximately 25% of the 47 target organizations were participating in the initiative, with no more than eight departments using the Common Measurements Tool (CMT); in 2003, 79% of core departments were tracking client satisfaction. The use of CMT has risen dramatically and has now become the standard means of measuring client satisfaction across government. Executive leads for this activity were identified in line organizations, and an interdepartmental committee was launched to share best practices and improve the reporting regime.[42]

42. More information on the Service Improvement Initiative is available at http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/index_e.asp.

Challenges and Lessons Learned

As noted by Accenture,[43] and by the United Kingdom's Cabinet Office, Canada's improving results in citizen-centred service delivery are anchored in its record of surveying citizens on a regular basis to understand their needs, their levels of service satisfaction, their expectations, and their priorities for service improvement.

Establishing managerial accountability for specific service outcomes and measuring results are essential to the achievement of meaningful service improvement across government.

43. Accenture is a global management consulting, technology services, and outsourcing company. Accenture collaborates with its clients to help them become high-performance businesses and governments. Accenture's report from May 2004, *eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value*, is available at http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/gove_egov_value.pdf.

D. Secretariat Administration

The Secretariat achieves its objectives while managing within the principles of *Results for Canadians.*

Summary of Spending in 2003–04 ($ thousands)			
	Planned Spending	**Revised Total Authorities**	**Revised Actual Spending**
Secretariat Operations	41,120	137,291	126,893
Centrally Administered Funds	10,000	10,000	-
Total Planned Spending	51,120	147,291	126,893
Personnel			
Full-time Equivalents	307	317	317

Note: The increase in Authorities and Actual Spending over the Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

The Secretariat's administration function provided overall support and facilitation in the achievement of 2003–04 plans and priorities, such as essential corporate infrastructure, including information technology and management, financial management, human resources management, library resources, communications and media relations, strategic policy and planning, security services, and accommodations.

Like most other parts of the Secretariat, significant administrative challenges arose from the December 12, 2003, announcement. The additional time required to better understand the full implications of its new mandate and responsibilities gave rise to short-term uncertainties with the Secretariat regarding the final realignment of roles and responsibilities, as well as the appropriate use and distribution of resources and staff across new areas of business. However, in the face of these challenges, the Secretariat administration continued to exhibit sound management and control of Secretariat resources and continued to improve its services to corporate clients.

Section V: Financial Templates

Table 1: Summary of Voted Appropriations

Table 1 details the way Parliament votes resources to the department, including voted appropriations and statutory authorities. The actual usage of those resources by the Secretariat is outlined in Table 1.1.

2003–04 Financial Requirements by Authority ($ thousands) [1]

		2003–04				
Vote		**Total Main Estimates**	**Total Planned Spending** [2]	**Total Authorities** [3]	**Total Authorities received or transferred as a result of December 12, 2003 (Total Estimated Authorities for entire fiscal year)** [4]	**Revised Total Authorities**
	Management Board Program					
1	Operating Expenditures	151,617.0	158,502.0	205,686.3	(67,171.5)	138,514.8
2	Grants and Contributions	18,600.0	18,600.0	18,600.0	(16,250.0)	2,350.0
(S)	President of the Treasury Board—Salary and motor car allowance	67.0	67.0	66.9		66.9
(S)	Contributions to Employee Benefits Plans	18,602.0	19,096.0	20,340.7	(6,542.8)	13,797.9
(S)	Court awards	-	-	40.0		40.0
(S)	Spending proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	-	-	6.5		6.5
5	Government Contingencies [5]	750,000.0	750,000.0	630,331.8		630,331.8
10	Government-wide Initiatives [5]	20,783.0	35,283.0	10,996.2		10,996.2
15	Collective Bargaining [5]	-	-	-		-
20	Public Service Insurance	1,450,900.0	1,451,563.0	1,450,938.0		1,450,938.0
21	Payment to the Canadian Wheat Board pursuant to subsection 7(3) of the *Canadian Wheat Board Act* for losses sustained in the 2002–03 wheat pool	-	-	84,484.0		84,484.0

Vote		Total Main Estimates	Total Planned Spending[2]	Total Authorities[3]	Total Authorities received or transferred as a result of December 12, 2003 (Total Estimated Authorities for entire fiscal year)[4]	Revised Total Authorities
	2003–04					
(S)	*Public Service Pension Adjustment Act*	25.0	25.0	32.0		32.0
(S)	Unallocated employer contributions made under the *Public Service Superannuation* Act and other retirement acts and the *Employment Insurance Act*	-	-	207,394.4		207,394.4
(S)	Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the *Crown Liability and Proceedings Act*	-	-	708.1		708.1
Total Treasury Board Secretariat		2,410,594.0	2,433,136.0	2,629,624.8	(89,964.3)	2,539,660.5
Total FTEs received/ transferred[6]		**(443)**				

1. Table 1 displays the Secretariat's revised authorities as a result of the December 12, 2003, restructuring of government.
2. Planned Spending indicates amounts planned at the beginning of the year as included in the Department's 2003–04 *Report on Plans and Priorities*.
3. Total Authorities include the 2003–04 Main Estimates plus Supplementary Estimates, transfers in from Vote 10—Government-wide initiatives, transfers in from Vote 15—Collective Agreements, and other authorities.
4. In accordance with the December 12, 2003 restructuring, total authorities for the Secretariat have been adjusted to reflect the transfer of the Shared Travel Service Initiative (STSI) and Government On-Line (GOL) to Public Works and Government Services Canada (PWGSC), and portions of the Human Resources Management Office to the Public Service Human Resource Management Agency of Canada (PSHRMAC). See Table 1.2 for detailed information on the transfers.
5. Centrally administered votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments show these authorities and actual expenditures.
6. The "Total FTEs received/transferred" number reflects the approved FTEs for the entire 2003–04 fiscal year that related to the responsibilities of the Secretariat that were transferred out as a result of the December 12, 2003, restructuring.

Table 1.1: Resources Transferred or Received on December 12, 2003

Table 1.1 demonstrates for affected departments and agencies how responsibilities and related resources were transferred or received on December 12, 2003.

2003–04 Expenditures by Authority ($ thousands)

		2003–04		
Vote		Total Actual Spending[1]	Total Actual Spending for authorities and responsibilities transferred/ received as a result of December 12, 2003 (Entire fiscal year)[2]	Revised Total Actual Spending
	Management Board Program			
1	Operating Expenditures[3]	177,442.8	(58,499.4)	118,943.4
2	Grants and Contributions	16,585.8	(16,224.9)	360.9
(S)	President of the Treasury Board—Salary and motor car allowance	66.9		66.9
(S)	Contributions to Employee Benefits Plans	20,340.7	(6,542.8)	13,797.9
(S)	Court awards	40.0		40.0
(S)	Spending proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-		-
5	Government Contingencies[4]	-		-
10	Government-wide Initiatives[4]	-		-
15	Collective Bargaining[4]	-		-
20	Public Service Insurance[5]	1,154,742.1		1,154,742.1
21	Payment to the Canadian Wheat Board pursuant to subsection 7(3) of the *Canadian Wheat Board Act* for losses sustained in the 2002–03 wheat pool	84,468.7		84,468.7
(S)	*Public Service Pension Adjustment Act*	32.0		32.0
(S)	Unallocated employer contributions made under the *Public Service Superannuation Act* and other retirement acts and the *Employment Insurance Act*	207,394.4		207,394.4
(S)	Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the *Crown Liability and Proceedings Act*	708.1		708.1
Total Treasury Board Secretariat		**1,661,821.5**	**(81,267.1)**	**1,580,554.4**

1. Total Actual Spending represents the actual expenditures as presented in the 2003–04 Public Accounts for the Treasury Board of Canada Secretariat and does not reflect adjustments related to the December 12, 2003, restructuring of the government.
2. The "Total Actual Spending for authorities and responsibilities transferred as a result of December 12, 2003" refers to the total estimated expenditures for the entire fiscal year for those responsibilities that were transferred as a result of the December 12, 2003, restructuring. Transferred expenditures are provided in parentheses to demonstrate a loss/reduction in expenditures. See Table 1.2 for detailed information on the expenditures transferred out.
3. Actual expenditures were $19.57 million less than anticipated. This is primarily due to the December 12, 2003, government restructuring and the resulting spending controls implemented, such as the freeze on reclassifications and discretionary spending.
4. Centrally administered votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments show these authorities and actual expenditures.
5. Actual expenditures were $296.2 million less than anticipated, which is comprised of surpluses related to Pensioner's Dental Services Plan, the Public Service Health Care Plan, payroll taxes, the Public Service Dental Care Plan, and other insurance plans. This is primarily due to the number of members, average salaries, and average costs being less than forecasted, and revenues received were in excess of those forecasted.

Table 1.2: Estimated Authorities and Spending Transferred

Table 1.2 provides a breakdown by department and vote of the estimated authorities and spending transferred in Table 1 and 1.1.

***Impact of December 12, 2003, Announcements*[1]**

Funding transferred to/received from:	Total Estimated Authorities transferred or received	Total Actual Spending for Authorities transferred or received for FY 2003–04	FTEs
Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) Vote 1—Operating Expenditures[2]	(46,262.8)	(43,054.5)	(350)
PSHRMAC Vote 2—Grants and Contributions[3]	(16,250.0)	(16,224.9)	
PSHRMAC (S) Contributions to Employee Benefit Plans[4]	(5,074.6)	(5,074.6)	
Public Works and Government Services Canada (PWGSC)(STSI) Vote 1—Operating Expenditures[5]	(7,844.6)	(3,217.8)	(26)
PWGSC (STSI) (S) Contributions to Employee Benefit Plans[4]	(384.4)	(384.4)	
PWGSC (GOL) Vote 1—Operating Expenditures[6]	(13,064.1)	(12,227.1)	(67)
PWGSC (GOL) (S) Contributions to Employee Benefit Plans[4]	(1,083.8)	(1,083.8)	
Total Transferred/Received	**(89,964.3)**	**(81,267.1)**	**(443)**

1. Transferred expenditures are provided in parentheses to demonstrate a loss/reduction in authorities and expenditures.
2. Estimated authorities transferred for the entire fiscal year are based on the approved reference levels of the responsibilities transferred to PSHRMAC ($46.03 million) and $0.235 million for the Human Resources Modernization Implementation Secretariat. A Special Purpose Allotment of $20.46 million was established, based on the approved reference levels for the entire fiscal year less estimated expenditures to December 12, 2003.
3. Estimated authorities transferred for the entire fiscal year are based on the approved reference level of the Youth Internship contribution program of $16.2 million and $0.05 million allocated to PSHRMAC for a contribution related to Employment Equity. A Special Purpose Allotment of $4.46 million was established, based on the approved reference level for the entire fiscal year less estimated expenditures to December 12, 2003.
4. Estimated authorities transferred for the entire fiscal year were calculated by prorating the actual expenditures for Contributions to Employee Benefit Plans charged to each affected Secretariat business line according to percentage of personnel costs spent by the groups transferred out.
5. Estimated authorities transferred for the entire fiscal year are based on the approved reference levels of STSI responsibilities transferred to PWGSC ($3.87 million) and related frozen amounts ($3.97 million). A Special Purpose Allotment of $0.674 million was established, based on the approved reference levels for the entire fiscal year less estimated expenditures to December 12, 2003.
6. Estimated authorities transferred for the entire fiscal year are based on the approved reference levels of GOL responsibilities transferred to PWGSC ($13.06 million). A Special Purpose Allotment of $6.76 million was established, based on the approved reference level for the entire fiscal year less estimated expenditures to December 12, 2003.

Table 2: Comparison of Total Planned to Revised Total Actual Spending

Table 2 details resources used by business line, in comparison to the resources voted by Parliament as indicated in Table 1.

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)							
Business Lines	FTEs	Operating[1]	Capital	Grants & Contri-butions	Total Gross Expendi-tures	Less Respend-able Revenues	Total Net Expendi-tures
Expenditure Management and Planning							
Secretariat Operations							
(Main Estimates)	198	20,586.0			20,586.0		20,586.0
(Planned Spending)	198	20,586.0	-	-	20,586.0	-	20,586.0
(Revised Authorities)	*285*	*35,387.9*	-	*15.0*	*35,402.9*	-	*35,402.9*
(Revised Actual Spending)	**252**	**29,671.4**	**-**	**13.4**	**29,684.8**	**-**	**29,684.8**
Centrally administered Funds[2]							
(Main Estimates)	-	750,000.0			750,000.0	-	750,000.0
(Planned Spending)	-	750,000.0	-	-	750,000.0	-	750,000.0
(Revised Authorities)	-	*630,331.8*	-	-	*630,331.8*	-	*630,331.8*
(Revised Actual Spending)	-	-	-	-	-	-	-
Comptrollership							
Secretariat Operations							
(Main Estimates)	160	18,080.0		-	18,080.0	-	18,080.0
(Planned Spending)	192	21,595.0	-	-	21,595.0	-	21,595.0
(Revised Authorities)	*166*	*19,832.1*	-	-	*19,832.1*	-	*19,832.1*
(Revised Actual Spending)	**161**	**18,956.5**	**-**	**-**	**18,956.5**	**-**	**18,956.5**
Centrally administered Funds[2]							
(Main Estimates)	-	10,000.0			10,000.0		10,000.0
(Planned Spending)	-	24,500.0	-	-	24,500.0	-	24,500.0
(Revised Authorities)	-	*940.2*	-	-	*940.2*	-	*940.2*
(Revised Actual Spending)	-	-	-	-	-	-	-
Information Management and Information Technology							
Secretariat Operations							
(Main Estimates)	186	26,816.0		-	26,816.0	-	26,816.0
(Planned Spending)	186	26,816.0	-	-	26,816.0	-	26,816.0
(Revised Authorities)	*147*	*24,490.7*	-	*300.0*	*24,790.7*	-	*24,790.7*
(Revised Actual Spending)	**133**	**22,401.1**	**-**	**300.0**	**22,701.1**	**-**	**22,701.1**

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)							
Business Lines	FTEs	Operating[1]	Capital	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less Respendable Revenues	Total Net Expenditures
Human Resources Management							
Secretariat Operations							
(Main Estimates)	471	*66,456.0*		*18,600.0*	*85,056.0*	2,854.0	82,202.0
(Planned Spending)	471	69,956.0	-	18,600.0	88,556.0	2,854.0	85,702.0
(Total Revised Authorities)	163	230,466.7	-	1,987.5	232,454.2	2,854.0	229,600.2
(Revised Actuals)	**182**	**229,360.2**	**-**	**-**	**229,360.2**	**2,248.4**	**227,111.8**
Centrally administered Funds[2]							
(Main Estimates)	-	1,568,183.0		525.0	1,568,708.0	117,000.0	1,451,708.0
(Planned Spending)	-	1,568,846.0	-	525.0	1,569,371.0	117,000.0	1,452,371.0
(Revised Authorities)	-	*1,596,736.8*	-	*539.2*	*1,597,276.0*	*146,250.0*	*1,451,026.0*
(Revised Actual Spending)	**-**	**1,302,564.9**	**-**	**539.2**	**1,303,104.1**	**148,340.8**	**1,154,763.3**
Corporate Administration							
Secretariat Operations							
(Main Estimates)	311	41,202.0		-	41,202.0	-	41,202.0
(Planned Spending)	311	41,566.0	-	-	41,566.0	-	41,566.0
(Revised Authorities)	*320*	*137,689.1*	-	*47.5*	*137,736.6*	-	*137,736.6*
(Revised Actual Spending)	**322**	**127,289.4**	**-**	**47.5**	**127,336.9**	**-**	**127,336.9**
Centrally administered Funds[2]							
(Main Estimates)	-	10,000.0		-	10,000.0	-	10,000.0
(Planned Spending)	-	10,000.0	-	-	10,000.0	-	10,000.0
(Revised Authorities)	-	*10,000.0*	-	-	*10,000.0*	-	*10,000.0*
(Revised Actual Spending)	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total							
(Main Estimates)	1,326	2,511,323.0		19,125.0	2,530,448.0	119,854.0	2,410,594.0
(Planned Spending)	1,358	2,533,865.0	-	19,125.0	2,552,990.0	119,854.0	2,433,136.0
(Revised Authorities)	*1,081*	*2,685,875.3*	-	*2,889.2*	*2,688,764.5*	*149,104.0*	*2,539,660.5*
(Revised Actual Spending)	**1,051**	**1,730,243.5**	**-**	**900.1**	**1,731,143.6**	**150,589.2**	**1,580,554.4**
Other Revenues and Expenditures							
Non-respendable Revenues							
(Planned Spending)							8,800.0
(Revised Authorities)							*10,216.0*
(Revised Actual Spending)							**10,216.0**

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)							
Business Lines	FTEs	Operating[1]	Capital	Grants & Contri-butions	Total Gross Expendi-tures	Less Respend-able Revenues	Total Net Expendi-tures
Cost of Services provided by other departments							
(Planned Spending)							13,085.5
(Revised Authorities)							*13,474.6*
(Revised Actual Spending)							**13,474.6**
Net Cost of the Secretariat							
(Planned Spending)							2,437,421.5
(Revised Authorities)							*2,542,919.1*
(Revised Actual Spending)							**1,583,813.0**

1. Includes capital expenditures.
2. Centrally administered votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments show these authorities and actual expenditures.

Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Revised Actual Spending

Table 3 provides an historical perspective on how resources are used by the Secretariat.

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line ($ thousands)

			2003–04			
Business Lines	Actual 2001–02	Actual 2002–03	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Revised Total Authorities	Revised Actual Spending
Expenditure Management and Planning						
Secretariat Operations	17,920.0	20,830.0	20,586.0	20,586.0	*35,402.9*	29,684.8
Centrally administered Funds[1]	-	-	750,000.0	750,000.0	*630,331.8*	-
Comptrollership						
Secretariat Operations	26,985.0	26,661.0	18,080.0	21,595.0	*19,832.1*	18,956.5
Centrally administered Funds[1]	-	-	10,000.0	24,500.0	*940.2*	-
Service and Innovation[2]						
Secretariat Operations	10,871.0	-	-	-	-	-
Information Technology and Information Management						
Secretariat Operations	35,776.0	31,037.0	26,816.0	26,816.0	*24,790.7*	22,701.1
Human Resources Management						
Secretariat Operations	79,904.0	83,361.0	82,202.0	85,702.0	*229,600.2*	227,111.8
Centrally administered Funds[1]	1,336,700.0	1,266,459.0	1,451,708.0	1,452,371.0	*1,451,026.0*	1,154,763.3
Corporate Administration						
Secretariat Operations	38,205.0	42,170.0	41,202.0	41,566.0	*137,736.6*	127,336.9
Centrally administered Funds[1]	-	-	10,000.0	10,000.0	*10,000.0*	-
Total	**1,546,361.0**	**1,470,518.0**	**2,410,594.0**	**2,433,136.0**	***2,539,660.5***	**1,580,554.4**

1. Centrally-administered votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments show these authorities and actual expenditures.
2. The Service and Innovation business line was dismantled and services were realigned throughout other business lines.

Table 4: Crosswalk Between Strategic Outcomes and Business Lines

Table 4 identifies the resource relationship between Strategic Outcomes and Business Lines (in $ thousands).

Management Board Program

Strategic Outcomes / Business Lines	Stewardship	Service Improvement	Human Resources	Secretariat Administration	Total
Expenditure Management and Planning					
Main Estimates[1]	769,990.0	596.0	-	-	770,586.0
Planned[1]	769,990.0	596.0	-	-	770,586.0
Revised Authorities[1]	*665,138.8*	*596.0*	-	-	*665,734.8*
Revised Actuals	**29,212.8**	**472.0**	-	-	**29,684.8**
Comptrollership					
Main Estimates	28,080.0	-	-	-	28,080.0
Planned	46,095.0	-	-	-	46,095.0
Revised Authorities	*20,772.3*	-	-	-	*20,772.3*
Revised Actuals	**18,956.5**	-	-	-	**18,956.5**
Information Management / Information Technology					
Main Estimates	-	26,816.0	-	-	26,816.0
Planned	-	26,816.0	-	-	26,816.0
Revised Authorities	-	*24,790.7*	-	-	*24,790.7*
Revised Actuals	-	**22,701.1**	-	-	**22,701.1**
Human Resources Management					
Main Estimates	-	2,672.0	1,531,238.0	-	1,533,910.0
Planned	-	2,672.0	1,535,401.0	-	1,538,073.0
Revised Authorities	-	-	*1,680,626.2*	-	*1,680,626.2*
Revised Actuals	-	-	**1,381,875.1**	-	**1,381,875.1**
Corporate Administration					
Main Estimates	-	446.0	-	50,756.0	51,202.0
Planned	-	446.0	-	51,120.0	51,566.0
Revised Authorities	-	446.0	-	*147,290.6*	*147,736.6*
Revised Actuals	-	**444.0**	-	**126,892.9**	**127,336.9**
Total					
Main Estimates	798,070.0	30,530.0	1,531,238.0	50,756.0	2,410,594.0
Planned	816,085.0	30,530.0	1,535,401.0	51,120.0	2,433,136.0
Revised Authorities	*685,911.0*	*25,832.7*	*1,680,626.2*	*147,290.6*	*2,539,660.5*
Revised Actuals	**48,169.3**	**23,617.1**	**1,381,875.1**	**126,892.9**	**1,580,554.4**

1 The Main Estimates and Planned Spending numbers include $750 million related to the Centrally administered Vote 5—Government Contingencies fund. The revised authorities includes only $630.33 million relating to Vote 5 because permanent transfers to other departments reduce the Secretariat authorities and are reported in the departmental performance reports of recipient departments.

Table 5: Revenues: Respendable and Non-respendable

Table 5 identifies the revenues received by the Secretariat from sources both internal and external to the government.

Revenues by business lines ($ thousands)

			2003–04		
Business Lines	**Actual 2001–02**	**Actual 2002–03**	**Planned Revenues**	**Revised Total Authorities**	**Revised Actual Spending**
Respendable Revenues					
Expenditure Management and Planning	-	-	-	-	-
Comptrollership	-	-	-	-	-
Information Technology and Information Management	-	-	-	-	-
Human Resources Management					
Secretariat Operations	1,745.0	2,029.0	2,854.0	*2,854.0*	2,248.4
Centrally administered Funds	136,607.0	135,559.0	117,000.0	*146,250.0*	148,340.8
Corporate Administration	-		-	-	-
Total Respendable Revenues	138,352.0	137,588.0	119,854.0	*149,104.0*	150,589.2
Non-respendable Revenues					
Revenue from Parking Fees	8,510.0	9,577.0	8,800.0	*10,216.0*	10,216.0
Total Non-respendable Revenues	8,510.0	9,577.0	8,800.0	*10,216.0*	10,216.0
Total Revenues	**146,862.0**	**147,165.0**	**128,654.0**	***159,320.0***	**160,805.2**

Table 6: Statutory Payments by Business Line ($ thousands)

Statutory Payments by Business Line ($ thousands)

			2003–04			
Business Lines	**Actual 2001–02**	**Actual 2002–03**	**Main Estimates**	**Total Planned Spending**	**Revised Total Authorities**	**Revised Actual Spending**
Expenditure Management and Planning[1]	**1,920.0**	**3,048.0**	**2,973.0**	**2,973.0**	**3,620.6**	**3,620.6**
Comptrollership[1]	**2,070.0**	**3,048.0**	**2,339.0**	**2,833.0**	**2,257.8**	**2,257.8**
Service and Innovation[1]	**560.0**	-	-	-	-	-
Information Technology and Information Management[1]	**1,399.0**	**2,352.0**	**2,866.0**	**2,866.0**	**1,845.3**	**1,845.3**
Human Resources Management						
Contributions to Employee Benefit Plans	4,375.0	6,175.0	6,855.0	6,855.0	2,229.8	2,229.8
Public Service Pension Adjustment Act	39.0	13.0	25.0	25.0	32.0	32.0
Unallocated employer contributions made under the *Public Service Superannuation Act* and other retirement acts and the *Employment Insurance Act*[2]	287,982.0	83,753.0	-	-	207,394.4	207,394.4
Special Retirement Arrangement Act	4,700.0	-		-	-	-
Payments for the Pay Equity Settlement pursuant to section 30 of the *Crown Liability and Proceedings Act*	55,497.0	16,020.0		-	708.1	708.1
Total	**352,593.0**	**105,961.0**	**6,880.0**	**6,880.0**	**210,364.2**	**210,364.2**
Corporate Administration						
President of the Treasury Board—Salary and motor car allowance	68.0	70.0	67.0	67.0	66.9	66.9
Contributions to Employee Benefit Plans	2,778.0	2,090.0	3,569.0	3,569.0	3,844.4	3,844.4
Court Awards	4.0				40.0	40.0
Spending proceeds—disposal of Crown assets					6.5	6.5
Refunds of amounts credited to revenues in previous years	218.0	17.0		-	-	-
Total	**3,068.0**	**2,177.0**	**3,636.0**	**3,636.0**	**3,957.8**	**3,957.8**
Total Statutory Payments	**361,610.0**	**116,586.0**	**18,694.0**	**19,188.0**	**222,045.8**	**222,045.8**

1. Contributions to Employee Benefits Plans.
2. Unallocated employer contributions were incorrectly reflected under the Corporate Administration business line in the 2003–04 Public Accounts. These contributions are appropriately shown here under the Human Resources Management business line.

Table 7: Transfer Payments (Grants and Contributions)

Table 7 summarizes the transfer of resources (in $ thousands) to individuals or organizations.

Summary of Transfer Payments by Business Line ($ thousands)

			2003–04			
Management Board Program	**Actual 2001–02**	**Actual 2002–03**	**Main Estimates**	**Total Planned Spending**	**Revised Total Authorities**	**Revised Actual Spending**
GRANTS						
Expenditure Management and Planning						
Grant to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Reallocation Project.	-	20.0	-	-	15.0	13.4
Human Resources Management						
Public Service Alliance of Canada	-	250.0	-	-	-	-
Total Grants	-	**270.0**	-	-	**15.0**	**13.4**
CONTRIBUTIONS						
Human Resources Management						
Youth Internship Program[1]	17,645.0	16,847.0	18,600.0	18,600.0	1,987.5	-
Information Management and Information Technology						
Research and Policy Initiatives Assistance	-	-	-	-	300.0	300.0
Corporate Administration						
Research and Policy Initiatives Assistance	-	-	-	-	47.5	47.5
Total Contributions	**17,645.0**	**16,847.0**	**18,600.0**	**18,600.0**	**2,335.0**	**347.5**
OTHER TRANSFER PAYMENTS						
Human Resources Management						
Public Service Insurance[2]	327.0	302.0	500.0	500.0	507.2	507.2
Public Service Pensions	40.0	13.0	25.0	25.0	32.0	32.0
Total Other Transfer Payments	**367.0**	**315.0**	**525.0**	**525.0**	**539.2**	**539.2**
Total Transfer Payments	**18,012.0**	**17,432.0**	**19,125.0**	**19,125.0**	**2,889.2**	**900.1**

1. Program transferred out to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) as a result of the December 12, 2003, restructuring of government. Estimated authorities transferred out for the entire fiscal year were $16.2 million plus $0.05 million allocated to PSHRMAC for a contribution related to Employment Equity. The Revised Total Authorities remaining in the Secretariat refer to the Secretariat's contribution relating to the Budget 2003 $1 billion reallocation target.
2. Benefit Plan for survivors of employees slain on duty and Special Indemnity Plan for spouses of Canadian Forces attachés.

Table 8: Contingent Liabilities ($ thousands)

	Amount of Contingent Liability		
List of Contingent Liabilities	**March 31, 2002**	**March 31, 2003**	**March 31, 2004**
Pending and Threatened Litigation	30,014,167.0	33,533,971.0	33,707,763.0

Section VI: Appendices

A. Departmental Performance Summary Table

The departmental performance summary table is presented on the basis of the Secretariat's 2003–04 *Report on Plans and Priorities* (RPP) and includes key accomplishments related to those commitments. It should be noted that the commitments related to other departments and agencies, such as Public Works and Government Services Canada and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, will be reported in their performance reports and have not been included in this table.

A.1 **Stewardship**—Sound Public Management of Federal Resources

A.1.1 **Priorities**: Federal resources are aligned with government priorities.

The Secretariat sought the following two results:

- the allocation and reallocation of resources, based on sound financial and non-financial performance information that balances the needs of existing programs and new government priorities; and
- departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and are tabled in Parliament in a timely manner.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Improving Government-wide Resource Allocation and Expenditure Management			
Design and implement a new Treasury Board expenditure and management review process that rigorously assesses the existing resource base from both a departmental and a "whole-of-government" perspective, so that the Treasury Board is better able to reallocate existing resources to the highest priorities and improve expenditure management within the federal government.	Framework designed in 2003, followed by immediate implementation	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	▸ Early in 2003–04, the Secretariat launched an expenditure review process, in partnership with all departments and agencies, that required departments to rigorously review over the next five years how their programs support government priorities through four departmental and four crosscutting reviews. ▸ In December 2003, the Prime Minister created the Expenditure Review Committee. In support of this expanded review process, the Secretariat launched a series of operational and horizontal reviews in early 2004. Relevant findings from the Secretariat's 2003 review process have been integrated into these new reviews and findings are to be reported, including any monies for reallocation, to the Prime Minister in the fall or winter of 2004–05. **See section A.1.1 for more information.**

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Develop and implement a new integrated information system, using a phased approach, in accordance with the approved project plan supported by regular status reports.	System design and development work undertaken in 2003	Successfully met expectations	▸ The planning for the development of the Expenditure Management Information System (EMIS) was completed during 2003–04. In 2003–04, the Secretariat began assembling the team and resources necessary to start building EMIS in 2004–05 and 2005–06. ▸ In addition to detailed plans, work was completed on the design of the Management Resources and Results Structure (MRRS). The MRRS information model, which provides aligned information on government priorities, planned and actual spending, and results achieved, was also completed. **See section A.1.2 for more information.**
Providing Ongoing Support for Effective Resource Allocation			
Provide ongoing analysis and advice to Treasury Board ministers and ongoing direction and guidance to departments and agencies on resource allocation in the context of achieving government priorities within the affordability bounds set by the fiscal framework.	Ongoing	Successfully met expectations	▸ The Secretariat provided timely and relevant advice to the Treasury Board on a range of resource allocation and expenditure management issues. In collaboration with departments and other central agencies, the Secretariat achieved the Budget 2003 commitment of identifying $1 billion in existing 2003–04 spending to be reallocated to higher government priorities. ▸ In addition to the $1 billion, departments and agencies reallocate spending internally on a regular basis. For fiscal year 2003–04, more than $800 million has been reallocated in this manner. **See section A.1.3 for more information.**

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Providing Ongoing Support for Effective Expenditure Management			
Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to expenditure management; effectively manage the expenditure management system; and table in Parliament the government's Main Estimates, Supplementary Estimates, and reports on plans and priorities (RPPs) for government departments and agencies in an accurate and timely manner and in accordance with prevailing schedules and protocols.	Main Estimates, Supplementary Estimates, and reports on plans and priorities tabled each year in Parliament in accordance with parliamentary calendar	Successfully met expectations	▸ Main and Supplementary Estimates were tabled in Parliament in accordance with the contracted parliamentary calendar for 2003–04 and the related supply bills were tabled and successfully passed through Parliament. ▸ The Secretariat continued to provide federal departments and agencies with guidance, advice, and assistance to complete their Estimates documents, while maintaining that dialogue throughout the year to receive feedback and ensure the availability of up-to-date information, particularly regarding tabling decisions and changing display requirements. ▸ The Secretariat also introduced some modest improvements to the Estimates documents. **See section A.1.4 for more information.**
Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to aligning plans and priorities to results and continue to work with departments and agencies to improve the quality of RPPs and assess the degree to which annual improvements are being achieved, in conjunction with similar assessments of departmental performance reports (DPRs).	Ongoing	Successfully met expectations	▸ Over the course of 2003–04, 15 RPPs were reviewed and comments were provided to organizations with the goal of improving the quality of the documents. Areas for improvement included reporting on expected results and identifying associated resources and performance measures. ▸ Significant improvements were also made to the RPP guidelines and technical instructions for organizations, and several presentations and information sessions were held with a number of organizations. **See section A.3.2 for more information.**

A.1.2 Performance: Federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity.

The Secretariat sought the following result:

- Treasury Board policies and guidance are applied effectively and appropriately across government.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Achieving Management Excellence through the Implementation of Government-wide Modern Comptrollership			
Manage the $30 million Innovations Fund; provide advice and support in the conduct of baseline assessments and the development of integrated management action plans; and monitor and report on departmental progress.	90 departments and agencies engaged by April 2004 Minimum of 60 integrated modern management plans approved by departments and being implemented by April 2004	Successfully met expectations	▸ Success was achieved with 95 per cent of departments and agencies (listed in Schedules I, I.1, and I.2 of the *Financial Administration Act*) becoming engaged in MCI implementation. ▸ As of March 2004, approximately 60 capacity assessments had been completed to assess the state of current management practices in individual departments and agencies, and to determine how this capacity could be further developed and improved. By May 2004, 92 capacity assessment reports had been finalized by the 94 departments and agencies engaged in modern comptrollership with approximately 2,500 managers taking part in the capacity assessment process. ▸ Currently, approximately 78 management improvement action plans have been reviewed and approved by executive committees and submitted to the Secretariat. Their implementation is ongoing. ▸ An analysis of the 60 final and approved action plans in place as of March 2004 found that gaps identified in departments' and agencies' capacity assessments were generally addressed in the action plans and that priorities, actions, and timelines for improvement were clearly stated. **See section A.2.1 for more information.**

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Implement the learning agenda and social marketing strategy to create improved understanding of modern comptrollership principles and practices across government.	Minimum of 5000 public service managers engaged in modern comptroller-ship events in 2003–04	Successfully met expectations	▸ Through a massive communications effort and a comprehensive learning strategy, more than 6,000 public service managers participated in modern comptrollership learning events ranging from conferences to university–level courses. Recent surveys suggest three in four managers are now aware of the concepts of modern comptrollership. **See section A.2.1 for more information.**
Provide tools and guidance (on integrated control, management reporting, linking resources to results, managing cultural change) to departments and agencies in the area of modern management.	Comprehen-sive suite of tools and guidance to further modern comptroller-ship distributed by April 2004	Successfully met expectations	▸ One of the major outcomes of the Modern Comptrollership Initiative was the development and promulgation of the Management Accountability Framework (MAF), with over 5,000 copies of the MAF brochure distributed Public Service wide. ▸ In addition, more than thirty tools and techniques were specifically developed to support individual managers in modernizing their management practices. ▸ More than 40 departments and agencies collaborated on 39 Innovations Projects funded by the MCI to develop a range of new management tools that have since been shared government-wide. ▸ Thirty-five per cent—$13.5 million—of total funding provided by the Treasury Board to support modern comptrollership was dedicated to funding these projects. **See section A.2.1 for more information.**
Monitor and report on the Modern Comptrollership Initiative.	Report completed by April 2004	Successfully met expectations	▸ Building on *MCI: A Progress Report on Government-wide Implementation*, a final report on the MCI has been completed that summarizes progress made to March 31, 2004, the end of the three-year implementation period of the MCI. **See section A.2.1 for more information.**

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Achieving Management Excellence through Strengthening of Government-wide Evaluation and Internal Audit Capacity and Results			
Continue to lead the government's long-term commitment to renew and reposition the evaluation and internal audit functions as critical elements to modern management by investing in capacity building in departments and agencies and by providing ongoing direction and support through the two centres of excellence. Prepare evaluation reports on the impact of these efforts with respect to the achievement of policy objectives for both evaluation and internal audit.	Assessment report on the effectiveness of the Centre of Excellence for Internal Audit and the Centre of Excellence for Evaluation completed by March 2005 Evaluation reports for effectiveness of each of two policies completed by March 2006	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	▸ During 2003–2004, the Centre of Excellence for Internal Audit and the Centre of Excellence for Evaluation continued to work with certain departments and agencies and provided investment funding to the end of March 2005 to build internal audit and evaluation capacities. ▸ The internal audit centre for excellence reviewed and followed up on approximately 200 internal audit reports and provided feedback on analysis of reports and plans and over 90 on-site visits to departments and agencies. ▸ The evaluation centre reviewed approximately 100 results-based management frameworks. In addition, the Centre increased its monitoring activities. This included reviewing the quality of 115 evaluation reports; identifying best practices in the management of the departmental evaluation units; and holding over 120 meetings and presentations with departments, international delegations and regional organizations, including consultations with the evaluation community. ▸ Notwithstanding the work done to date to improve the internal audit and evaluation functions across government, progress has been uneven. **See section A.2.2 for more information.**

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Achieving Management Excellence through Ongoing Leadership, Direction, and Support of Government-wide Stewardship through Renewed Management Policies			
As part of the review of the relevant policies to rationalize and improve the effectiveness of the Secretariat's policies, an aggressive plan has been put in place to eliminate outdated policies and revise and consolidate the current policies under Stewardship, while enhancing their relevancy, clarifying roles, responsibilities, and accountabilities, and providing more coherent direction to departments and agencies in the critical areas of sound management practices and linking these to priorities and results.	Framework in place in 2003 Revised policies developed and disseminated throughout the planning period	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	▸ The Secretariat made some progress towards these goals but not as much as hoped because of the need to respond to other priorities. ▸ It succeeded, to some extent, in collaborating in critical policy areas with stakeholders in departments, agencies, and functional communities. ▸ Considerable further consultation and collaboration will be essential as the policy review continues, to ensure successful implementation, results, and compliance. **See section A.2.3 for more information.**
On an ongoing basis, manage the government-wide implementation of Treasury Board policies and initiatives in the following areas: financial management, procurement and project management, real property and materiel management, strategic systems and infrastructure, internal audit, evaluation, security, privacy, access to information, and alternative service delivery.	Ongoing	Successfully met expectations	Progress was made in 2003–04 in certain key management policy areas, including: ▸ the proposal of a policy framework providing broad direction for the government's management of assets and acquired services; ▸ the revision and consolidation of policies within the contracting, cost recovery, and official languages policy areas; ▸ the ongoing comprehensive modernization of the real property suite and the development of a standard for competencies for the asset management community; ▸ the independent evaluation of monitoring related to the Treasury Board policy suite; ▸ the continuing adaptation of communication and federal identity policy guidance; ▸ the development and application of policy improvements in information management and information technology; ▸ the launch of the *Policy on the Management of Government Information*; ▸ the review of the *Policy on Privacy and Data Protection*; and ▸ the review of the *Policy on Alternative Service Delivery*. **See section A.2.3 for more information.**

A.1.3 Accountability: Accountability for results throughout the Public Service is clearly defined, and key commitments and results are publicly reported.

The Secretariat sought two results:

- Relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board ministers, parliamentarians, and departmental decision makers.
- The audited financial statements of the Government of Canada are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Reporting on Canada's Performance			
Provide ongoing direction to departments and agencies to improve results-based management and reporting; work with them to produce an annual report on Canada's government-wide performance; and strengthen the electronic strategic outcomes database that supports it.	Report on Canada's performance tabled each year in Parliament	Successfully met expectations	▸ *Canada's Performance 2003* was tabled in the fall with the electronic version providing links to departmental planning and performance reports that describe what the government spent, what the government achieved, and what the government plans to do in the future in each of the four areas. ▸ The Secretariat also developed the horizontal results database to provide parliamentarians, the public, and the government with an overall picture of public expenditures and results achieved for all major horizontal initiatives. **See section A.3.1 for more information.**
Reporting on Departmental Performance			
Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to accountability and results-based management and continue to work with departments and agencies to improve the quality of their departmental performance reports (DPRs) and assess the degree to which annual improvements are being achieved, in conjunction with similar assessments of reports on plans and priorities (RPPs).	DPRs tabled each year in Parliament	Successfully met expectations	▸ DPRs were tabled in Parliament in accordance with the contracted parliamentary calendar for 2003–04. ▸ Taking steps to improve the form and content of DPRs (and RPPs), the Secretariat also conducted independent assessments against the six reporting principles of each department's 2001–02 DPR. ▸ The Secretariat conducted a pre-tabling review of nine 2002–03 DPRs and offered advice and recommendations to improve their reports prior to tabling. ▸ An additional post-tabling review of some 20 2002–03 DPRs was undertaken and feedback was provided to the relevant departments and agencies. **See section A.3.2 for more information.**

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Ensure targeted efforts are made to improve the clarity and measurability of departmental and agency strategic outcomes and develop a planning and management tool for departments and agencies that will help them set stable strategic outcomes and measures, better integrate their operations, better align resource allocation and management practices to achieve results, and support rational allocation of resources both departmentally and in horizontal areas.	Tool in place in 2003	Successfully met expectations	▸ The Secretariat launched the development of a government-wide program activity architecture that better aligns departmental program resources and results with the strategic outcomes they are trying to achieve. ▸ All departments and agencies developed new program activity architectures against which they will, for the first time, array all of their programs, together with a comprehensive picture of their planned spending and expected results that, when completed, will represent the Management Resources and Results Structure used by departments and the Secretariat to manage and monitor the delivery of programs and services. ▸ These architectures will serve as the basis for reporting to Parliament through the Estimates beginning in fiscal year 2005–06. ▸ Prior to the government-wide launch of this initiative, the Secretariat further explored the context and use of strategic outcomes resulting in the development of five criteria to guide departments in improving their strategic outcomes. **See section A.3.2 for more information.**
Reporting on the Federal Government's Financial Performance			
Provide ongoing direction to departments and agencies with respect to government accounting; implement the necessary government-wide changes as a result of any government decisions with respect to implementation of full accrual accounting; and table the Public Accounts of Canada, including the government's financial statements, in Parliament in an accurate and complete manner as early as possible.	Public Accounts of Canada tabled each year in Parliament before the statutory deadline of December 31	Successfully met expectations	▸ The Public Accounts of Canada 2003, including the consolidated annual financial statements of the Government of Canada, were tabled in the House of Commons on November 4, 2003. ▸ In response to the Budget 2003 announcement of the government's commitment to implement full accrual accounting, Public Accounts 2003 marks the first time that full accrual accounting forms the basis for preparing the government's financial results. ▸ As a result of its implementation and related improvements made to the Public Accounts 2003 and financial statement presentation, the Auditor General congratulated the government on establishing Canada as "a world leader in financial reporting by a national government." **See section A.3.3 for more information.**

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Reporting on the Potential for the Use of Accrual Budgeting and Appropriations.			
Complete the first phase of this project with a report seeking a decision on future actions to be taken.	Accrual budgeting report: September 2003	Successfully met expectations	▸ Phase I of the accrual budgeting project has been successfully completed with the development of a specific work plan comprised of four key elements for Phase II. **See section A.3.4 for more information.**
Improved Reporting to Parliament and Canadians			
Work with parliamentarians, parliamentary committees, and the Auditor General to explore ways to improve relevance, clarity, and the timeliness of reports to Parliament.	Proposals for improvement will be developed by March 2004	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	▸ The Secretariat is currently working with 115 departments, agencies, and appropriation-dependant Crown corporations so that the new Management Resources and Results Structure becomes the basis for reporting to Parliament through the Estimates beginning in fiscal year 2005–06. Changing the form and content of the Estimates in this way will help clarify for Parliament the links between government priorities and departmental efforts, as well as respond to their concerns related to transparency, clarity, and timeliness. ▸ It has been recognized that more work must be done in this area, but the government changes that took place in 2003–04 were not conducive to conducting new consultations with parliamentarians and parliamentary committees. Further improvements in reports to Parliament will be pursued in 2004–05. **See section A.3.5 for more information.**

A.2 Human Resources Management—A Modern, Effective, Well-managed Public Service

A.2.1 Workforce: The workforce is productive, sustainable, and representative of the diverse Canadian public it serves.

The Secretariat sought one result:

- a workforce with reasonable compensation (including benefits) and working conditions, and with learning and development opportunities for employees that support the changing needs of departments and agencies.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Strengthening Compensation Management			
Enhance compensation reserve control process systems and procedures.	2004	Successfully met expectations	▸ To ensure that each department, agency, and other federal government organization is appropriately funded following approved wage increases for its employees, three draft documents have been produced: – *A Funding Framework for Appropriation-dependent Crown Corporations;* – *A Funding Framework for Separate Employers; and* – *Funding Guidelines for the Compensation Reserve.* ▸ These documents outline the funding relationships and rationales for the organizations that have access to funding from the Compensation Reserve and the items that will be funded. **See section B.1.1 for more information.**

A.3 Service Improvement—Citizen-centred Service Delivery

A.3.1 Access: Citizens have convenient, secure, and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice.

The Secretariat sought two results:

- The government will be a model user of information technology and the Internet: by 2005, Canada will have the government most connected to its citizens.
- Improved access for Canadians to federal programs and services, and a more integrated federal presence across the country through the implementation of single-window service delivery (Service Canada) and through programs and policies in areas such as telephone service, government communications, federal identity, access to information, and privacy.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Developing a Multi-Channel Service Delivery Vision and Service Transformation Strategy			
To develop a multi-channel service vision that will ensure a consistent and coherent "whole-of-government" approach to user-centric service development and delivery that recognizes the shift to electronic self-service, while maintaining or enhancing federal services across all channels and increasing their effectiveness and efficiency.	Development completed in 2003–04 Implementation 2004–06	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	▸ During 2003–04, the Secretariat continued its development of the Government of Canada service vision. ▸ The Secretariat worked closely with the departmental leads for the three client service visions—HRDC (now HRSDC/SDC) for services to citizens; Industry Canada for services to businesses; and DFAIT (now FAC/ITC) for services to international clients—in order to establish broad strategic directions for service delivery for these three client groups, based on client research and trends in channel use (in-person, telephone, and on-line). **See section C.1.1 for more information.**
To identify opportunities for the transformation of government operations through common or shared solutions and business processes that can be replicated across departments and agencies, and to assist departments and agencies in adopting them.	2003–05	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	In 2003–04, the Secretariat began to establish the foundations of this co-ordinated, "enterprise" approach to government operations and service delivery. Activities in 2003–04 focussed on work such as: ▸ producing a clear definition of service transformation; ▸ developing a guide to assist departments and agencies in identifying and harvesting benefits from service transformation; ▸ extending the Government of Canada metadata strategy to support service and program delivery;

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
			▸ planning for the Government of Canada IM Portal (completed in 2003–04), with the Portal's launch scheduled for September 2004; and ▸ developing a preliminary global architectural framework, known as the Business Transformation Enablement Program (BTEP), that is designed to support service transformation activities across government, as well as the first draft of the BTEP tool kit. **See section C.1.1 for more information.**
Achieving Government On-Line by 2005			
In co-operation with departments and agencies, develop common tools, best practices, and approaches to report on and measure GOL performance; support horizontal or government-wide control of electronic information and services; and identify opportunities for common business processes and integrated services.	2003–06		▸ On December 12, 2003, Government On-Line program administration was transferred to Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and progress against this commitment will be reported in the PWGSC 2003–04 performance report. ▸ In addition to supporting PWGSC's production of the annual report on progress against the 2005 GOL target, the Secretariat finalized a report on performance with respect to 11 results areas for GOL for posting on the Secretariat's Web site. **See section C.1.2 for more information.**
Achieving Sound Management of Government IM/IT Assets and Aligning Departmental IT Projects and Investments with Government-wide Directions (linked to Stewardship)			
Provide direction and guidance to departments and agencies to improve information technology management and systems interoperability, and facilitate business service transformation through the renewed and enhanced federated architecture program and by aligning departmental IT projects and operations investments with government priorities.	Federated architecture program renewed 2004	Successfully met expectations	▸ The Secretariat contributed to effective long-term oversight of the Government's IM/IT assets by reviewing the way in which the Government of Canada structures and manages its IT and administrative services. ▸ The Secretariat also actively monitored the Government of Canada's key IT projects. From this analysis, a barometer of the government's overall success in managing IM/IT projects was established and key project management issues were addressed from a corporate perspective. **See sections C.1.1 and C.1.3 for more information.**

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Consolidating the Service Improvement Policy Suite			
▸ Contribute to the Secretariat's commitment to review its policies and provide more coherent direction to departments and agencies by establishing a framework for the Service Improvement suite of policies and consolidating, streamlining, and updating them. ▸ Deliver on the following specific policies and standards: – Revise the IT, IM, and service standards-setting process. – Develop and apply IT security standards (as part of the *Government Security Policy* implementation). ▸ Update the *Policy for Public Key Infrastructure Management in the Government of Canada* and related governance. ▸ Provide institutions and agencies with the guidance and materials in support of the new *Communications Policy of the Government of Canada*. ▸ Review the *Policy on Privacy and Data Protection* to safeguard and maintain the integrity of personal information held by federal institutions, which is paramount for the success of client-oriented services across government.	Policy framework developed 2004 2004 and ongoing 2004 Ongoing 2003–05	Work is ongoing; progress will be reported in 2004–05.	▸ The Secretariat launched the *Policy on the Management of Government Information* (MGI). It also launched a project to develop a strategy to assist departments and agencies in implementing the MGI Policy and a two-year, $6 million investment was approved to accelerate implementation. ▸ The Secretariat also worked towards the development and application of policy improvements in IM/IT, including: – a new PKI management policy and certificate policy; – new standards for the management of IT; – new draft regulations and implementation schedule for secure signatures; – IT security self-assessment methodology, software, and audit guides; and – collaboration with PWGSC, CSE, RCMP, and PSEPC to develop a co-operative model for providing security advice and guidance to departments and agencies. ▸ The Secretariat continued to adapt communications policy guidance to reflect changing government requirements and priorities. ▸ A review was conducted of the *Policy on Privacy and Data Protection*; based on the results, this Policy will be consolidated with the *Privacy Impact Assessment Policy*. **See section A.2.3 for more information.**

A.3.2 Quality: Citizens are satisfied with the quality of government services that are delivered through innovative organizations in a timely, courteous, competent, and fair manner.

The Secretariat sought the following result:

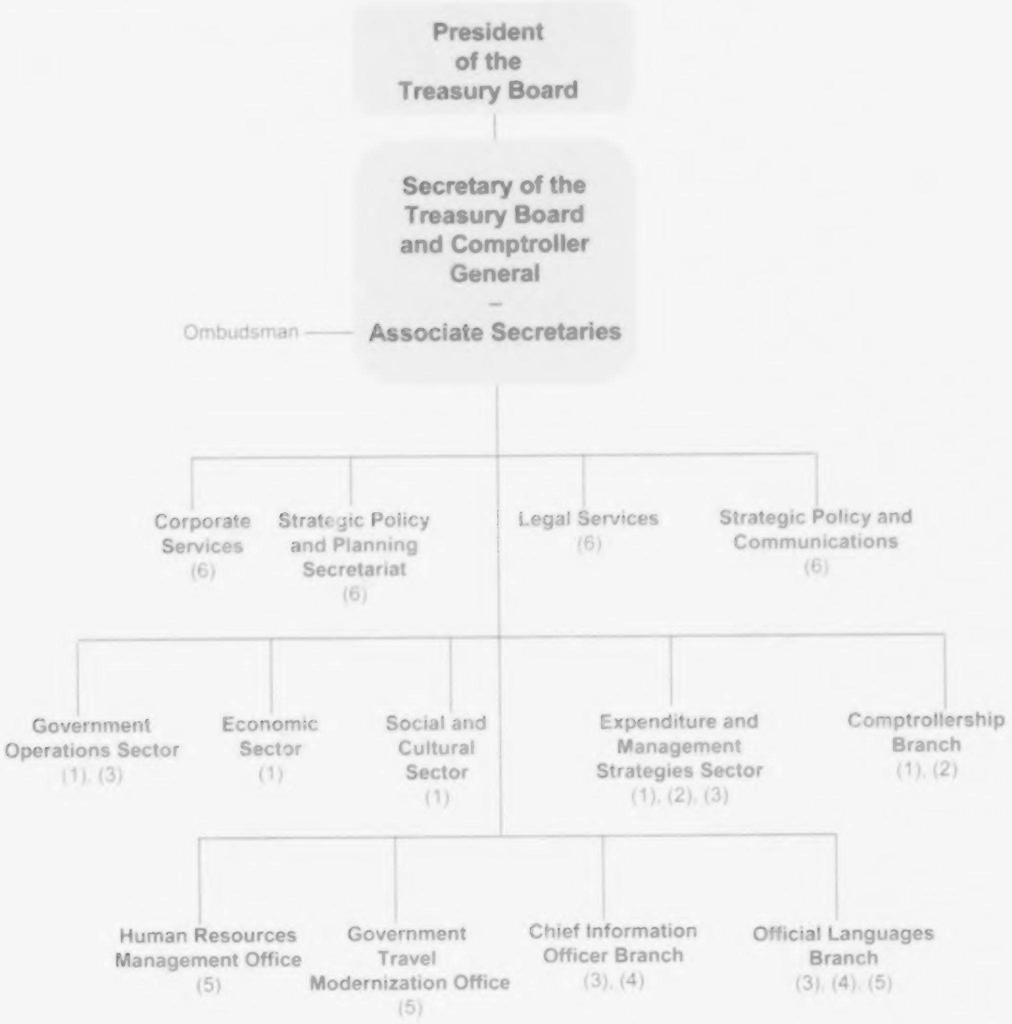
- a measurable improvement in Canadians' satisfaction with the delivery of key government services by 2005 through the successful implementation of the Service Improvement Initiative and increased organizational effectiveness.

Plans and Priorities from 2003–04 RPP	Time Frame	Progress	Summary of Performance (Key Accomplishments)
Achieving Measurable Service Improvement by 2005			
Set and implement the strategy and reporting frameworks to attain the target, approved by Treasury Board ministers, of a 10% improvement in client satisfaction with service delivery by the end of 2005.	Requirements set 2003–04 Annual reporting	Successfully met expectations	▸ In 2003–04, departments and agencies were notified of the specific outcomes required by the Service Improvement Initiative and target performance against these outcomes was established. ▸ The results of the assessment were encouraging: in 2002, approximately 25% of the 47 target organizations were participating in the initiative; in 2003, 79% of core departments were tracking client satisfaction. **See section C.2.1 for more information.**
Consolidating the Service Improvement Policy Suite			
Monitor the *Policy on Alternate Service Delivery* (ASD) and report annually on Crown corporations. Develop policy and standards to incorporate Treasury Board decisions on strengthening federal presence and visibility, through the Federal Identity Program.	Annual reporting 2003–05	Successfully met expectations	▸ Review of the Alternate Service Delivery (ASD) policy occurred, with a view to modernizing the federal institutional governance framework. As well, the President's 2003 *Annual Report to Parliament on Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada* is now available. ▸ The Secretariat continued to adapt federal identity policy guidance to reflect changing government requirements and priorities. **See section A.2.3 for more information.**

B. Organization of the Secretariat

B.1 Organizational Chart

This chart depicts the Secretariat as it was organized prior to the government changes that took place on December 12, 2003 (outlined in Section III: Our Raison d'être). A new organizational structure for the Secretariat was announced in June 2004 and is presented in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Report on Plans and Priorities for 2004–05*.



* These numbers refer to business line accountabilities. (See following page.)

B.2 Approved Business Lines

1. Expenditure Management and Planning—government-wide resource allocation consistent with government priorities and the fiscal framework

2. Comptrollership—management practices that focus on results and values, integrate financial and non-financial results information for planning and reporting, respond to risks responsibly, and provide appropriate systems of control

3. Service and Innovation—an innovative, citizen-centred public service that responds to Canadians' priorities for service improvement and is committed to the goal of delivering services that meet or exceed their expectations

4. Information Management and Information Technology—affordable and responsive delivery of government services through the strategic use of information management and information technology

5. Human Resources Management—a public service that is results-driven, values-based, representative, learning-oriented, and among the best in the world

6. Corporate Administration—to provide effective corporate services that support all business lines in meeting their objectives

While there may be a small overlap, generally the above business lines fall under the following Strategic Outcomes:

- **Stewardship**: (1) Expenditure Management and Planning and (2) Comptrollership
- **Service Improvement**: (3) Service and Innovation and (4) Information Management and Information Technology
- **Human Resources Management**: (5) Human Resources Management
- **Secretariat Administration:** (6) Corporate Administration

C. Evaluations and Reviews

1. *Treasury Board Policy on the Disposal of Surplus Real Property: Evaluation Final Report*

2. *Evaluation of the Surplus Moveable Crown Assets Disposal Policy: Final Report*

3. *Review of Policy Monitoring*

D. Parliamentary Committees' Reports and Government Responses

Standing Committee on Government Operations and Estimates

1. *Report 2, Bill C-25, Public Service Modernization Act* (presented in the House May 16, 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37464

2. *Report 3, Main Estimates 2003, 2004* (presented in the House May 29, 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37477

3. *Report 6, Meaningful Scrutiny: Practical Improvements to the Estimates Process* (presented in the House September 25, 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=62292
   - *Government Response to 6th Report of The Standing Committee on Government Operations and Estimates* (tabled February 20, 2004):
     http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71400

4. *Report 8, Supplementary Estimates (A) 2003–04: Vote 110a under Canadian Heritage; Vote 1a under Governor General; Votes 1a, 5a, 10a, and 35a under Privy Council; Votes 1a, 15a, and 20a under Public Works and Government Services; Votes 1a, 10a and 15a under Treasury Board* (presented in the House October 21, 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=61569

5. *Report 13, Study of the disclosure of wrongdoing (whistleblowing)* (presented in the House November 7, 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=66465
   - Related information: *Report of the Working Group on the Disclosure of Wrongdoing*
     http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pshrmac-agrhfpc/rep-rap/wgdw-gtdaf_e.asp

6. *Report 1, Supplementary Estimates (B) 2003–04* (presented in the House February 27, 2004)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71612

Standing Committee on Public Accounts

1. *Report 4, Chapter 1 (FIS) of the December 2001 Report of the Auditor General of Canada; and Chapter 7 (MCI) of the April 2002 Report of the Auditor General of Canada* (presented in the House December 3, 2002)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37343
   - *The Government Response to the Fourth Report of the Standing Committee on Public Accounts: "Financial Information Strategy: Infrastructure Readiness and Strategies to Implement Modern Comptrollership"* (tabled May 1, 2003)
     http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/2/PACC/PressReleases/PACCGR04-e.htm

2. *Report 5, Chapter 4 and Chapter 5 (Voted Grants and Contributions) of the December 2001 Report of the Auditor General of Canada* (presented in the House December 3, 2002)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37341
   - *The Government Response to the Fifth Report of the Standing Committee on Public Accounts: "Voted Grants and Contributions: Government-wide Management and Program Management"* (tabled May 1, 2003)
     http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/2/PACC/PressReleases/PACCGR05-e.htm

3. *Report 10, Report of the Auditor General of Canada dated May 8, 2002, to the Minister of Public Works and Government Services on Three Contracts Awarded to Groupaction Communications* (presented in the House March 20, 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37414
   - *Government Response to the Tenth Report of the House of Commons Standing Committee on Public Accounts in reference to the May 2002 Special Audit Report of the Auditor General of Canada (Report to the Minister of Public Works and Government Services on Three Contracts Awarded to Groupaction)* (tabled August 20, 2003):
     http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=57493

4. *Report 12, Public Accounts of Canada 2001–02* (presented in the House April 10, 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37434
   - *Government Response to the Recommendations of the Twelfth Report of the Standing Committee on Public Accounts* (tabled July 16, 2003):
     http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=57495

5. *Report 14, Chapter 1 (April 2002 Auditor General's Report) on Foundations* (presented in the House May 14, 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37463
   - *The Government Response to the Fourteenth Report of the Standing Committee on Public Accounts* (tabled October 9, 2003):
     http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=61989

6. *Report 21, Chapter 6 (Reform of Classification and Job Evaluation in the Federal Public Service) of the May 2003 Report of the Auditor General of Canada* (presented in the House October 1, 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=69267
   - *Government Response to the Twenty-First Report of the Standing Committee on Public Accounts (SCOPA)* (tabled February 26, 2004): http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gr-rg/040226_e.asp

7. *Report 1, Whistle-blowing legislation* (presented in the House February 25, 2004)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71530
   - Related information: *Government of Canada Announces Independent Inquiry and Other Corrective Measures in Response to the Auditor General's Report on Sponsorship and Advertising*
     http://www.tbs-sct.gc.ca/gr-rg/oag-bvg/media/iicm-eimc_e.asp

8. *Report 2, Whistle-blowing legislation* (presented in the House March 12, 2004)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=73415

E. Regulatory Initiatives

Purpose of regulatory initiative	Expected results	Performance measurement criteria	Results achieved
1. Portions of the *Department of Health Divestiture Regulations* Purpose: To define the availability of, and to provide protection for access to, pension benefits under the *Public Service Superannuation Act* (PSSA) for former employees of Health Canada whose employment has been transferred to other organizations as a result of a divestiture of Health Canada services.	Various pension entitlements under the PSSA of affected former Health Canada employees will be preserved.	Awareness of affected former Health Canada employees of pension benefit options provided by the regulations; satisfactory access to pension entitlements; lack of complaints	Successful provision of pension benefits to affected persons
2. *Canadian Tourism Commission Divestiture Regulations* Purpose: To define the availability of, and to provide protection for access to, pension benefits under the *Public Service Superannuation Act* (PSSA) for employees of the Canadian Tourism Commission, as a result of the Commission's ceasing to form part of the Public Service for the purposes of the PSSA on January 2, 2004.	Various pension entitlements under the PSSA of affected employees will be preserved.	Awareness of affected Canadian Tourism Commission employees of pension benefit options provided by the regulations; satisfactory access to pension entitlements; lack of complaints	Successful provision of pension benefits to affected persons

F. Procurement and Contracting

Points to address:	Organization input:
1. Role played by procurement and contracting in delivering programs	The Secretariat's approach to the management of contracting and procurement furthers its modern comptrollership objectives by ensuring that the goods and services needs of the Secretariat are met in a timely manner and that policies and guidelines are respected.
2. Overview of the contracting management processes and strategy within the department	Contracting and procurement activity within the Secretariat is centralized. While managers have delegated authority to enter into contracts, a centralized contracting section provides advice and guidance on all aspects of the contracting process and creates contract documents and financial commitments. The Secretariat also has a Contract Review Committee that reviews all contracts with an estimated value of $10,000 or more. Procurement of goods is also carried out centrally with the exception of purchases made using acquisition cards for low dollar-value items.
3. Progress and new initiatives enabling effective and efficient procurement practices	To encourage compliance and processing time, the process for issuing service contracts with an estimated value of less than $10,000 is streamlined. Managers are also encouraged to use acquisition cards for low dollar-value requirements. Information and tools have been provided on the departmental intranet to assist managers with their contracting activity. In addition, mandatory financial management training, including a component on contracting, has been developed and is provided to all fund centre managers.

G. Sustainable Development Strategies

During the fiscal year 2003–04, the Secretariat focussed its Sustainable Development (SD) related activities on:

1. assessing progress against its commitments in the 2001–03 Sustainable Development Strategy (SDS);[44] and
2. developing the 2004–06 SDS for implementation commencing in January 2004.

1. Assessment of the 2001–03 SDS

As recommended by the Commissioner for the Environment and Sustainable Development, an internal progress assessment of the 2001–03 SDS was carried out. The Secretariat's 2001–03 SDS was based on four goals:

1. facilitating solutions and supporting departments in achieving sustainable development goals;
2. investing in infrastructure to improve the quality of life of Canadians;
3. enhancing the Secretariat's capacity to take sustainable development into account in its programs and activities; and
4. reducing the environmental impact of our operations.

The assessment, designed to gauge progress and guide the development of the 2004–06 strategy, arrived at three main conclusions:

- the Secretariat met most of its commitments;
- activities were most successful when they paralleled the Secretariat's mandate and there was a clear link to sustainable development objectives (e.g. development of the *Executive Vehicle Policy*); and
- links between activities and sustainable development were not always clear (e.g. the Government On-Line project).

In addition, a few commitments were not achieved in the 2001–03 SDS. These commitments have now been incorporated into the 2004–06 SDS, as follows:

- The Secretariat initiated, but was unable to complete, *case studies on selected sustainable development issues relevant to the Secretariat's mandate*. This commitment now forms a key element of the 2004–06 SDS, particularly the development of performance management frameworks for water and climate change.
- The Secretariat committed to *provide in-house training on green purchasing*, however, due to time constraints, all required elements, including funding, could not be finalized to complete the training by December 31, 2003.

---

44. For more details on the 2001–03 SDS goals and achievements, go to http://www.tbs-sct.gc.ca/report/TBSPerf/sd-dd/sdpr-redd_e.asp.

2. Development of the Sustainable Development Strategy 2004–06

The three goals set out in the 2004–06 SDS[45] are based on experience—largely the result of the Secretariat's first two strategies—and through extensive consultations with other departments and within the Secretariat. The goals and the supporting activities acknowledge the Secretariat's position as a central agency and its management board role in helping achieve the government's sustainable development objectives.

The three goals for the 2004–06 SDS are:

Support departments in setting and achieving sustainable development goals: This approach reflects one of the Secretariat's key objectives, namely, helping other departments identify, measure, and report on the results of their sustainable development activities.

Make progress on federal priorities related to sustainable development: This goal focusses on the Secretariat's responsibilities for developing and implementing policies and guidelines for federal departments to support SD.

Reduce the negative environmental impact of Secretariat operations: This goal reflects the Secretariat's commitment to reduce the negative impact of its work-related activities by reducing resource consumption from its operations and increasing employees' awareness of their impact.

45. The 2004–06 SDS can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd_e.asp.

BUDGET DES DÉPENSES

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/15-2004
ISBN 0-660-62689-6

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* : *Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

pour la période se terminant le 31 mars 2004

Reg Alcock
Le président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Table des matières

Partie I: Messages 1

A. Message du président 1

B. Déclaration de la direction 4

Partie II: Résumé du rendement ministériel 5

A. Le rendement en regard des engagements dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2003-2004 5

B. Recommandations des comités parlementaires 10

Partie III : Raison d'être 13

A. Mission et mandat 13

B. Cadre de planification stratégique de 2003-2004 15

Partie IV : Discussion sur le rendement 17

A. Gérance 17

B. Gestion des ressources humaines 48

C. Amélioration du service 51

D. Administration du Secrétariat 59

Partie V : Rendement financier 61

Partie VI : Annexes 79

A. Tableau sommaire du rendement ministériel 79

B. Organisation du Secrétariat 96

C. Évaluations et examens 98

D. Rapports des comités parlementaires et réponses du gouvernement 99

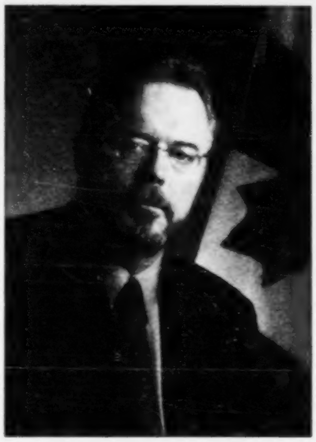
E. Initiatives réglementaires 102

F. Achats et marchés 103

G. Stratégies de développement durable 104

Partie I: Messages

A. Message du président



J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur le rendement* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour l'exercice 2003-2004.

La préparation des rapports sur le rendement est un volet essentiel des efforts du gouvernement pour fournir la preuve aux Canadiens que l'argent des contribuables est utilisé à bon escient, pour appuyer et renforcer le rôle du Parlement dans la surveillance des dépenses gouvernementales et pour améliorer continuellement la gestion du secteur public et la prestation des services aux Canadiens.

J'aimerais commencer le rapport de cette année en remerciant et en félicitant les hommes et les femmes qui œuvrent au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour leurs réalisations au cours du dernier exercice. Le Secrétariat a réalisé d'énormes progrès sur la voie de l'amélioration de la gérance des ressources publiques, de l'amélioration des services et de leur prestation, ainsi que de la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Le Secrétariat :

- a tenu ses engagements figurant dans le Budget des dépenses de 2003 et a trouvé un milliard de dollars réservés pour des activités importantes mais non prioritaires qu'il a pu réaffecter à des priorités plus importantes grâce à de nouvelles modalités d'examen de la gestion et des dépenses;
- a terminé la planification de l'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses;
- a élaboré et mis en œuvre le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion qui intègre tous les éléments importants de la fonction moderne de contrôleur et définit clairement ce qui est attendu des gestionnaires de la fonction publique;
- a poursuivi le travail sur l'amélioration des modalités de rapport au Parlement avec le Rendement du Canada 2003 et les améliorations aux rapports annuels sur les plans et les priorités et aux Comptes publics;
- a présenté pour la première fois les résultats financiers du gouvernement dans les Comptes publics en utilisant la comptabilité d'exercice, faisant du Canada, pour citer la vérificatrice générale, un « chef de file mondial en matière d'information financière présentée par un gouvernement national »;
- a élaboré une vision de la prestation de services et une stratégie de la transformation des services pour le gouvernement du Canada en axant les services sur les citoyens;

- a aidé le Canada à devenir un leader en prestation de services électroniques pour la quatrième année consécutive grâce au projet de Gouvernement en direct.

Au cours de cette même période, le Secrétariat a été confronté à de nombreuses évolutions et à de nombreux défis qu'il a réussi à gérer en soutenant les efforts du gouvernement pour se conformer aux demandes des Canadiens concernant un gouvernement plus responsable.

Le gouvernement a à nouveau confié au Secrétariat, le 12 décembre 2003, le mandat de se consacrer à ses activités essentielles de soutien du Conseil du Trésor comme conseil de gestion du gouvernement du Canada. En février 2004, le Secrétariat a joué un rôle déterminant dans la coordination et la justification de la réponse du gouvernement au rapport de la vérificatrice générale. En mars dernier, il a également joué un rôle prépondérant dans la préparation du Budget des dépenses de 2004 et dans la préparation de *Renforcer la gestion dans le secteur public*.

Grâce à ces efforts, le gouvernement a pu, avec l'appui du Secrétariat, travaillé de façon diligente et cohérente à la mise en œuvre des principes et des valeurs qui sous-tendent un bon gouvernement – l'ouverture et la transparence, la responsabilité publique et financière et la volonté de s'ouvrir au changement et de s'adapter à l'évolution des priorités publiques, pour leur donner une dimension concrète.

Depuis le 12 décembre 2003, le gouvernement du Canada a :

- adopté une législation créant le poste de commissaire à l'éthique indépendant;
- créé le Sous-comité du Conseil du Trésor sur l'Examen des dépenses pour diriger un examen des dépenses gouvernementales;
- réactivé le Bureau du Contrôleur général du Canada pour surveiller l'ensemble des dépenses gouvernementales;
- réalisé des progrès pour assurer une plus grande ouverture et une plus grande transparence au gouvernement avec la divulgation de tous les documents pertinents, y compris les documents confidentiels du Cabinet, en réponse au rapport de la vérificatrice générale;
- adopté des mesures proactives de divulgation des frais de déplacement et d'hébergement des ministres, des secrétaires parlementaires, du personnel politique et cadres de la fonction publique;
- lancé un examen majeur de la Loi sur la gestion des finances publiques, la gouvernance des sociétés d'État et la responsabilisation et les responsabilités des ministres et des cadres de la fonction publique;
- publié *Renforcer la gestion dans le secteur public* à l'appui du Budget de 2004.

Chaque réalisation est digne de mention en soi. Chacune traduit un engagement réel à une meilleure gestion et à une meilleure gouvernance du secteur public. Ensemble, elles témoignent

de l'engagement et du travail énergique de tous les employés du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Ce fut une année formidable et je suis fier d'avoir travaillé avec les femmes et les hommes du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et des organismes qui relèvent de son portefeuille, qui ont joué un rôle déterminant pour assurer et mettre en œuvre une bonne gestion du secteur public, en traitant de questions allant de la gouvernance et de la responsabilisation à la main-d'œuvre et aux ressources humaines, du leadership et de la gestion à la prestation de services.

Au nom de tous les Canadiens, j'offre à tous mes sincères félicitations et mes remerciements pour leur travail.

Le président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,

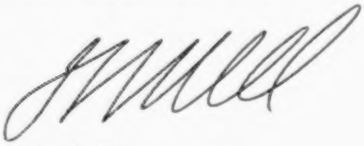
Reg Alcock

B. Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur le rendement de 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement se 2003-3004*. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent, du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-2004.

Le secrétaire du Conseil du Trésor,



Jim Judd

Partie II: Résumé du rendement ministériel

A. Le rendement en regard des engagements dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2003-2004

Cette section donne un aperçu des événements les plus marquants et des activités les plus importantes au Secrétariat pendant l'exercice 2003-2004 ainsi qu'un aperçu de ses principales réalisations. Le tableau sommaire du rendement ministériel (Annexe A) donne un instantané du rendement du Secrétariat en regard des engagements pris dans nos plans et priorités pour la même période.

En 2003-2004, le Secrétariat a dû faire face à différents défis et changements inattendus, dont des modifications à son propre mandat et à sa propre structure. Le fait de devoir relever ces défis a eu des répercussions sur la capacité du Secrétariat de mettre en œuvre certaines des priorités qu'il avait déjà établies.

En décembre dernier, le mandat du Secrétariat a été modifié dans le cadre d'une série de changements apportés aux opérations gouvernementales.[1] Afin d'être mieux en mesure de se concentrer sur ses responsabilités en matière de gestion des dépenses, le Secrétariat a vu une certain nombre de ses responsabilités assignées à d'autres organismes, dont les suivantes :

- Gouvernement en direct et les responsabilités connexes ont été transférées à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- nombre des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines du Secrétariat ont été transférées à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada;
- le projet de Modernisation des services de voyage a été transféré à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Du plus, on a de nouveau établi le Bureau du contrôleur général au sein du Secrétariat. Un nouveau comité du Cabinet a été créé, le Comité d'examen des dépenses, présidé par le président du Conseil du Trésor et appuyé par le Secrétariat. Les fonctions du Conseil du Trésor ont également été regroupées avec les responsabilités en matière de réglementation de l'ancien Comité spécial du Conseil.

En même temps que ces changements, on a demandé au Secrétariat de mettre en œuvre et de surveiller une série d'initiatives visant à contrôler davantage les dépenses et à faciliter la gestion des différents changements aux rouages du gouvernement annoncés en décembre[2], dont :

1. Texte de l'annonce est disponible à l'adresse http://www.pm.gc.ca/fra/news.asp?category=1&id=2.
2. Texte de l'annonce est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/1216_f.asp.

- à un gel immédiat des principaux projets d'investissement;
- à un gel immédiat des reclassifications dans la fonction publique;
- à un gel de la taille de la fonction publique.

Le Secrétariat a été chargé de surveiller la mise en œuvre de ces mesures.

De plus, le Secrétariat a mis en œuvre de nouvelles lignes directrices sur la divulgation volontaire des dépenses de voyage et d'accueil des ministres, des secrétaires d'État et des hauts fonctionnaires. Elles sont entrées en vigueur au début du nouvel exercice. Afin de respecter l'engagement pris dans le Budget 2004, le Secrétariat a entrepris d'appliquer les dispositions relatives à la divulgation volontaire à tous les contrats (sauf quelques exceptions) d'une valeur de plus de 10 000 $; elles prendront effet à la fin d'octobre.

À la suite de l'examen des opérations du Commissariat à la protection de la vie privée par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (et par la suite, par la vérificatrice générale), le Secrétariat a :

- repensé le cadre de gestion du Commissariat;
- aidé à recouvrer des fonds de certains employés du Commissariat et formulé des conseils quant aux mesures disciplinaires à prendre à leur égard et à l'égard d'autres employés;
- commandé un examen par des experts de la question de la dénonciation d'actes répréhensibles à la fonction publique (dont a découlé la préparation d'un nouveau projet de loi qui sera présenté au Parlement à la fin de l'exercice).

Dans le Budget 2003, on s'engageait à réaffecter un milliard de dollars consacrés à des dépenses existantes au financement de nouvelles priorités. Le Secrétariat a dirigé les efforts relatifs au respect de cet engagement et a présenté un rapport sur les mesures prises en septembre. Les fonds réaffectés ont contribué à appuyer de nouvelles initiatives, dont la réaction à l'épidémie de syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) et au cas d'encéphalopathie bovine spongiforme (EBS) ou maladie de la vache folle.

Le Secrétariat s'est engagé à a entreprendre un examen des dépenses du gouvernement par ministères et activités horizontales sur un cycle de cinq ans. Ce processus d'examen a été lancé en 2003-2004 et visait quatre ministères (Statistique Canada, Pêches et Océans Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et ministère de la Justice Canada) et quatre secteurs d'activité interministérielle (la biotechnologie, la sécurité publique et la lutte contre le terrorisme, les actifs immobiliers ainsi que l'infrastructure commune et la prestation de services).

Ces examens sont terminés. On prévoyait les poursuivre, mais les plans ont été modifiés afin de se concentrer plutôt sur les secteurs prioritaires ciblés par le nouveau Comité d'examen des dépenses.

En réponse au rapport de la vérificatrice générale qui examinait les activités antérieures en matière de commandite et de publicité, le gouvernement a annoncé en février dernier un ensemble de mesures[3]. L'une d'entre elles était la demande au président du Conseil du Trésor de réaliser trois examens afin de déterminer comment : 1) renforcer les règles concernant l'application de la Loi sur la gestion des finances publiques, incluant la prévention et la condamnation de la mauvaise gestion, 2) mieux définir les responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires, 3) améliorer la gouvernance et la responsabilisation des sociétés d'État; le président doit rendre compte des résultats obtenus.

La planification de la mise en œuvre du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) a été complétée. Ce système permettra de disposer en temps voulu d'une information intégrée sur les dépenses et sur la gestion du rendement qui facilitera les processus d'affaires électroniques, les analyses, la prise de décisions et l'établissement de rapports sur la réaffectation de ressources à des priorités plus pressantes, de procéder à l'examen des dépenses et de la gestion et de produire le Budget des dépenses. Quand il sera en place, le SIGD fera le lien entre la planification et l'utilisation des ressources, en définissant clairement les responsabilités pour l'atteinte des résultats.

Grâce à la saine gestion du Fonds d'aide à l'innovation (30 millions de dollars sur trois ans), l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur s'est traduite par l'amélioration de la gestion au sein de la fonction publique fédérale. L'un des principaux résultats de ce travail a été l'élaboration et l'adoption du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Le CRG sert à préciser les attentes en matière de gestion des sous-ministres et des gestionnaires de la fonction publique et indique ce que le Conseil de gestion attend des ministères en ce qui concerne la responsabilité en matière de gestion.

Le CRG continuera à être utilisé pour évaluer les ministères et les organismes et pour inciter les sous-ministres à participer aux discussions officielles sur les progrès réalisés pour améliorer les pratiques de gestion, ainsi que pour toute mesure de suivi nécessaire. Grâce à cette modalité, le Secrétariat parviendra à une meilleure compréhension des capacités et des problèmes de gestion dans l'ensemble de la fonction publique et pourra élaborer de meilleurs moyens pour évaluer le rendement dans tous les domaines de la gestion.

Le Secrétariat a effectué certains progrès quant à l'examen des politiques du Conseil du Trésor, mais pas autant que prévu étant donné les autres priorités. Ces progrès ont été réalisés dans certains domaines clés de la politique de gestion, incluant l'établissement d'un cadre stratégique qui fournit une orientation générale pour la gestion des biens et des services acquis du gouvernement, la révision et la consolidation des politiques concernant l'adjudication des marchés, le recouvrement de coûts et les langues officielles, ainsi que pour l'obtention du soutien

---

3. Texte de l'annonce est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/gr-rg/oag-bvg/media/iicm-eimc_f.asp.

et de la participation de la communauté pour la modernisation en profondeur de l'ensemble des politiques en matière de biens immobiliers.

Les Comptes publics 2003 constituent une première puisque c'est en effet la première fois que la comptabilité d'exercice est utilisée pour la préparation des résultats financiers du gouvernement. À la suite de sa mise en œuvre et d'autres améliorations connexes apportées aux Comptes publics 2003 et à la présentation des états financiers, la vérificatrice générale a félicité le gouvernement pour avoir fait du Canada un leader mondial dans la présentation des rapports financiers par les gouvernements nationaux.

De plus, le Secrétariat a été le lauréat du prix *Certified Management Accountants (CMA) Canada Corporate Recognition Award* en 2003 pour son Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF-RPVI). Ce programme, géré par le Secrétariat, est consacré au recrutement, à la formation et au perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes au niveau d'entrée.

Dans le monde d'aujourd'hui, pour fournir l'information et assurer les services du gouvernement fédéral de façon efficace, efficiente et transparente, il faut faire appel à une approche qui accorde la priorité aux besoins des citoyens et des clients dans le processus de réingénierie des services et de leur prestation et qui favorise l'adoption d'infrastructures et de services communs à l'échelle de l'administration fédérale.

En 2003-2004, le Secrétariat a réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre d'une vision globale de la prestation de services multimodes pour le gouvernement du Canada, en amenant les ministères et les organismes à analyser les préférences des citoyens et des clients et en élaborant des orientations stratégiques conjointes pour les services destinés aux particuliers, aux entreprises et aux clients de l'étranger. Les possibilités de favoriser la collaboration et une prestation de services efficace et ininterrompue entre les juridictions ont été étudiées au cours de l'exercice 2003-2004 alors que les gouvernements fédéral et provinciaux et les administrations municipales ont utilisé des outils communs d'architecture élaborés par le Secrétariat pour « cartographier » les services des diverses juridictions destinés à des clients communs (personnes âgées et nouvelles entreprises en phase de démarrage).

Le Secrétariat a également continué à appuyer les efforts des ministères et des organismes pour atteindre l'objectif de 10 p. 100 d'amélioration du niveau de satisfaction des clients dans le cadre de l'Initiative d'amélioration des services, y compris avec l'emploi de l'Outil de mesures communes (OMC) comme moyen standard pour mesurer le niveau de satisfaction des clients dans l'ensemble du gouvernement.

La nouvelle *Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement*, qui est entrée en vigueur le 1er mai 2003, incite les ministères et les organismes à traiter l'information comme une ressource opérationnelle essentielle. Tout au long de l'exercice 2003-2004, le Secrétariat a continué à favoriser la saine gestion de l'information en échangeant les meilleures pratiques et en publiant des lignes directrices.

Le Secrétariat a également procédé à une analyse des TI en usage au gouvernement du Canada ainsi que des dépenses en prestation de service et des pratiques de gestion pour cerner les domaines dans lesquels il serait possible d'apporter des améliorations et de mettre en œuvre une approche s'appliquant à l'ensemble de l'appareil gouvernemental en ce qui concerne l'infrastructure commune en TI et en prestation de services. Ce faisant, nous avons également dressé un inventaire des points de prestation de services en personne et des centres d'appels au gouvernement du Canada. Dans l'ensemble du gouvernement, les ministères et les organismes ont commencé à revoir la façon dont ils mènent leurs activités, aussi bien avec le public qu'entre eux afin de trouver des façons de tenir compte des attentes en évolution des Canadiens qui veulent obtenir un bon service et pour accroître le rapport qualité-prix des dépenses gouvernementales.

B. Recommandations des comités parlementaires

Deux comités parlementaires examinent régulièrement les travaux du Secrétariat : le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires et le Comité permanent des comptes publics. Tous deux ont formulé des recommandations concernant le Secrétariat au cours de l'exercice 2003-2004.

Cette section résume les recommandations pertinentes de certains rapports ainsi que les réponses du gouvernement, s'il y a lieu. L'annexe D présente une liste des rapports des comités, avec les réponses du gouvernement, et comporte des liens permettant d'accéder aux documents complets et à d'autres documents connexes.

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Dans son sixième rapport intitulé *Pour un examen valable : Améliorations à apporter au processus budgétaire*, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires étudie les questions relatives à l'examen des méthodes de prévisions budgétaires et d'affectation de crédits, y compris l'échéancier, la forme et le contenu de tous les rapports, ainsi que la législation connexe.

Dans ce rapport, les membres du Comité ont formulé 23 recommandations visant à améliorer la façon dont le Parlement tient le gouvernement responsable quant à la façon dont il dépense l'argent des contribuables. Par exemple :

- Plusieurs recommandations traitent de la façon dont les comités parlementaires pourraient approfondir l'analyse des documents budgétaires, en procédant par exemple à des recherches préliminaires, en organisant des réunions à l'avance avec les représentants des ministères et/ou avec d'autres intervenants, et en faisant parvenir des commentaires aux ministères et aux organismes sur le contenu de leurs documents, et au Secrétariat sur le processus d'examen budgétaire en général.
- Plusieurs recommandations contiennent des suggestions destinées au Secrétariat quand il évalue les documents budgétaires que lui transmettent les ministères et les organismes, comme les examens annuels et systématiques de tous les rapports sur les plans et les priorités, les examens importants concernant la présentation et le contenu exigés des rapports soumis au Parlement, et l'ajout dans ces rapports de nouvelles sections présentant un intérêt spécifique pour les parlementaires.
- D'autres recommandations suggèrent d'apporter des changements éventuels aux procédures utilisées par les comités permanents et la Chambre des communes pour examiner les rapports ministériels sur les plans et les priorités et les rapports sur le rendement, ainsi que les budgets supplémentaires des dépenses, en exigeant des réponses écrites à leurs questions.

Le Secrétariat accorde un grand intérêt aux réactions qu'il recueille des parlementaires, et les mesures prises pour donner suite aux recommandations figurant dans ces rapports sont abordées plus en détail à la partie IV, A.3.2, « Rapports sur la performance ministérielle » et à la partie A.3.5, « Améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne ».

De plus, une grande partie des commentaires transmis au Secrétariat par les parlementaires se retrouvent dans les *Lignes directrices pour la préparation du rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*[4] et dans le *Guide de préparation 2004 : Rapports ministériels sur le rendement 2003-2004*[5].

Comité permanent des comptes publics

Le Comité permanent des comptes publics a soumis deux rapports à la Chambre des communes en décembre 2002 :

- Quatrième rapport du Comité permanent des comptes publics sur la Stratégie d'information financière et l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur;
- Cinquième rapport du Comité permanent des comptes publics sur les subventions et les contributions votées : la gestion dans l'ensemble du gouvernement.

Les progrès réalisés quant à l'adoption des recommandations du Quatrième rapport sur la Stratégie d'information financière sont traités à la partie IV, paragraphe A.3.3, « Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral ». Le Secrétariat a également a préparé son rapport final sur l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur qui résume les progrès réalisés au cours des trois ans de mise en œuvre de cette initiative[6].

Le cinquième rapport recommande d'apporter des améliorations à la gestion des subventions et des contributions votées. Dans sa réponse, le gouvernement rappelle la politique du CT et souligne le processus de contrôle dont dispose le Secrétariat pour renforcer la surveillance et le contrôle des programmes de subventions et de contributions dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental. Cette réponse met aussi en évidence le rôle des centres d'excellence en matière de vérification interne et d'évaluation pour les fonctions de surveillance et de contrôle des programmes de subventions et de contributions. Le Secrétariat y traite également de ses plans pour se doter d'outils et assurer une meilleure formation afin de renforcer la capacité des ministères à gérer ces programmes. La gestion des programmes de subventions et de contributions sera également au cœur de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) pour les ministères et les organismes qui disposent de budgets importants de subventions et de contributions.

4. Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/drpp0405_f.asp.
5. Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp.
6. Ce rapport sera disponible sous peu à l'adresse www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/MCIFinal/001_f.asp.

Dans son dixième rapport, le Comité a examiné le Rapport spécial du vérificateur général du Canada de mai 2002 (*Rapport au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux sur trois contrats attribués à Groupaction*) et mai 2002 et a formulé des recommandations pour renforcer la passation de marché et la vérification interne dans ce domaine. Le paragraphe A.2.2 de la partie IV intitulé « Renforcer la capacité d'évaluation et de vérification interne dans l'ensemble du gouvernement et ses résultats » fournit de plus amples détails sur l'engagement du gouvernement à consolider cette capacité de vérification interne.

Dans son douzième rapport, le Comité revient sur des recommandations antérieures (plus précisément sur celles du quatrième rapport) en insistant sur la nécessité pour le gouvernement d'adopter une base de comptabilité d'exercice en matière de préparation de budget et de crédit parlementaire et y ajoute des recommandations pour simplifier la présentation des renseignements financiers du gouvernement. Le Secrétariat a progressé dans ces deux domaines, comme le lecteur le constatera aux paragraphes A.3.3 et A.3.4 de la partie IV intitulés respectivement « Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral » et « Rendre compte de la possibilité d'appliquer la comptabilité d'exercice à l'établissement du budget et des crédits ».

Dans son quatorzième rapport, le Comité examine le chapitre 1 du Rapport de la vérificatrice générale du Canada d'avril 2002 intitulé *Soustraire des fonds publics au contrôle du Parlement* et ses préoccupations concernant les fondations ou les tierces parties mettant en œuvre des politiques et des programmes du gouvernement qui ne sont pas directement responsables envers les ministres ou le Parlement. Le Comité recommande au gouvernement de profiter de toutes les occasions d'appliquer des mesures correctrices afin de renforcer les cadres de gouvernance et de transparence des fondations qui existent et de veiller à une plus grande responsabilisation envers le Parlement. Dans sa réponse, le gouvernement a précisé qu'il s'engage à resserrer les exigences en matière de responsabilisation des fondations et à préciser quelques-unes des mesures qu'il a déjà prises dans ce domaine.

Partie III : Raison d'être

A. Mission et mandat

Le Secrétariat a un double mandat. C'est à la fois l'entité consultative et administrative du Conseil du Trésor (CT), mais il assume également certaines responsabilités législatives du gouvernement, comme organisme central du gouvernement.

Le CT est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine du Canada. Il a été créé en 1867 et s'est vu conférer des pouvoirs législatifs en 1869. À titre de gestionnaire et d'employeur de la fonction publique, le CT fonctionne comme le conseil de gestion du gouvernement, surveillant les activités de l'ensemble de l'appareil fédéral. Il gère les responsabilités du gouvernement en matière de finances, de personnel et d'administration, il met en place les politiques de gestion dans chacun de ces domaines, il étudie et approuve les plans de dépenses proposés par les ministères du gouvernement et suit la mise en œuvre et l'application des programmes approuvés.

Les pouvoirs et les responsabilités du CT sont définis dans divers textes législatifs, règlements, décrets en conseil, politiques, lignes directrices et pratiques. Si le principal texte de loi définissant les pouvoirs législatifs du CT est la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), plus de 20 autres lois confèrent également des pouvoirs législatifs au CT.

Le CT dispose d'un certain nombre d'instruments pour assumer ses responsabilités. Tout un ensemble de politiques définit les attentes en matière de gestion et de rendement du gouvernement. Le CT étudie et approuve toute une gamme de présentations des ministères qui demandent l'autorisation d'agir conformément à ces politiques et à ces priorités gouvernementales. Il définit les normes de toute une gamme de rapports au Parlement sur le rendement des ministères et sur les résultats obtenus en utilisant les crédits qui leur ont été affectés. Il approuve également les contrats de travail négociés avec la fonction publique, définissant ainsi les conditions d'emploi.

En vertu des pouvoirs larges prévus aux articles 5 à 13 de la *LGFP*, le Secrétariat appuie le CT dans son rôle de directeur général et d'employeur de la fonction publique.

Avant le 12 décembre 2003, le mandat du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada englobait une large gamme de responsabilités. Le Secrétariat était le seul ministère à offrir une aide directe au Conseil du Trésor, le comité du Cabinet qui agit à titre de conseil de gestion du gouvernement et surveille le fonctionnement de l'ensemble du gouvernement fédéral. Le Secrétariat appuyait le CT en :

- tenant lieu de « service du budget » du gouvernement en gérant l'affectation des ressources dans l'administration fédérale;
- établissant les politiques et les pratiques de gestion qui favorisent une gestion prudente et responsable des ressources publiques;

- rendant compte au Parlement et à la population canadienne de l'utilisation des fonds publics (le Budget des dépenses) et élaborant des normes pour la reddition de comptes des ministères et organismes en ce qui concerne leurs programmes, leurs activités et leurs dépenses;
- aidant les ministères et organismes à concevoir et à mettre à exécution des programmes qui répondent mieux aux besoins changeants de la population canadienne;
- faisant office d'employeur de la fonction publique et veillant à ce qu'une fonction publique efficace, talentueuse et professionnelle soit au service des Canadiens.

À compter du 12 décembre 2003, le gouvernement a pris des mesures concrètes pour renforcer l'ouverture et la transparence, améliorer le rapport qualité-prix, redonner confiance et renforcer la responsabilisation dans tout le gouvernement, dans le cadre de son programme permanent de transformation.

Conformément à ces objectifs, le gouvernement a également recentré le mandat du Secrétariat pour permettre à celui-ci d'apporter une aide plus efficace au CT afin de lui permettre d'assurer une gérance rigoureuse des ressources publiques, dans le respect des normes les plus exigeantes en matière de gestion publique pour atteindre les résultats voulus par les Canadiens.

Le Secrétariat a alors été réorganisé pour s'adapter à son nouveau mandat et à ses nouvelles priorités. Le Bureau du Contrôleur général du Canada est devenu une entité distincte au sein du Secrétariat. Le programme Gouvernement en direct (GED) a été transféré à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et la majorité des responsabilités en gestion des ressources humaines l'ont été, elles, à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence). Le Secrétariat a cependant conservé son rôle de soutien au Conseil du Trésor comme employeur de la fonction publique en ce qui concerne les relations de travail, la gestion de la rémunération, les pensions et les avantages sociaux.

Pour obtenir de plus ample information sur les modifications subies par le gouvernement le 12 décembre 2003, les liens donnés en bas de page permettent de consulter les décrets en conseil pertinents concernant l'Agence[7] (2003-2074) et la Direction du dirigeant principal de l'information[8] (2003-2089).

On trouve de plus amples renseignements au sujet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur le site Web du Secrétariat :www.tbs-sct.gc.ca.

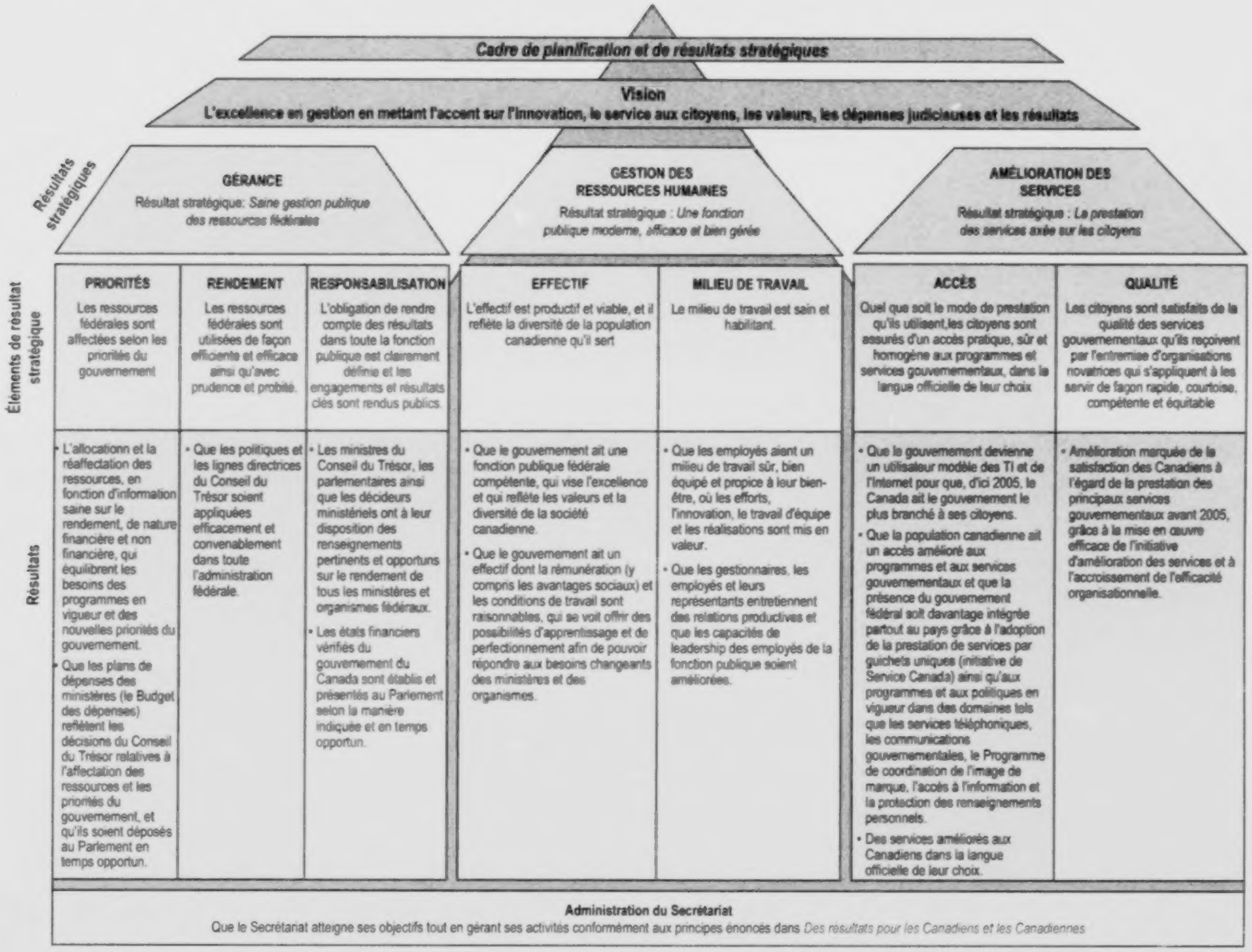
---

7. http://www.pco-bcp.gc.ca/oic-ddc/OIC-DDC.asp?lang=EN&txtOICID=2003-2074&txtFromDate=&txtToDate=&txtPrecis=&txtDepartment=&cboDepartment=&txtAct=&txtChapterNo=&txtChapterYear=&txtBillNo=&rdoComingIntoForce=&DoSearch=Search+%2F+List&OICKey=61305

8. http://www.pco-bcp.gc.ca/oic-ddc/OIC-DDC.asp?lang=EN&txtOICID=2003-2089&txtFromDate=&txtToDate=&txtPrecis=&txtDepartment=&cboDepartment=&txtAct=&txtChapterNo=&txtChapterYear=&txtBillNo=&rdoComingIntoForce=&DoSearch=Search+%2F+List&OICKey=61323

B. Cadre de planification stratégique de 2003-2004

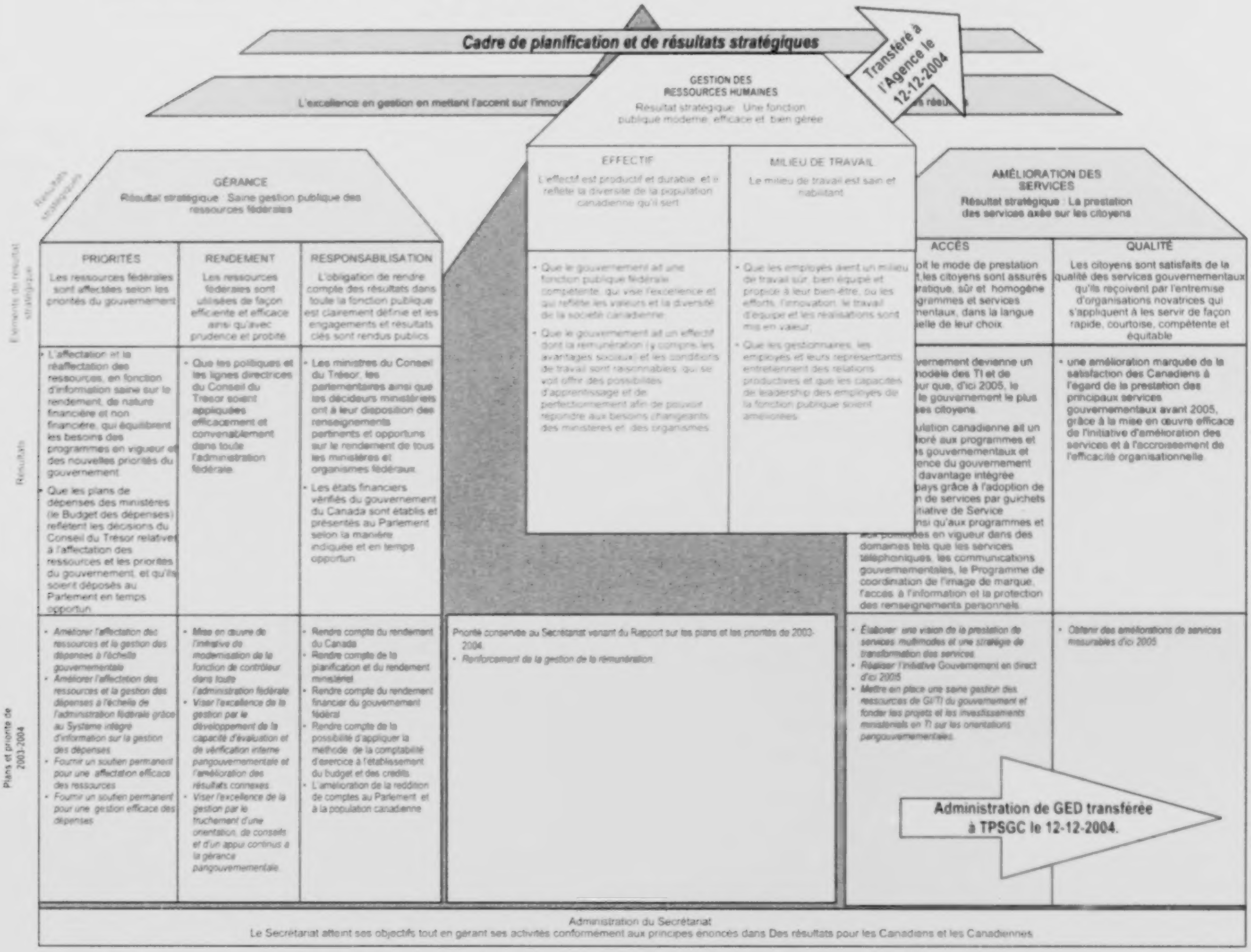
Dans la Partie III du Budget des dépenses de 2003-2004 du Secrétariat, les plans et les priorités sont structurés en fonction de ces trois résultats stratégiques : la gérance, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services. Le budget tient également compte de l'administration du Secrétariat, qui met l'accent sur la gestion des ressources du Secrétariat et qui veille à assurer un milieu de travail productif et favorable aux employés du Secrétariat.



Le *Rapport sur le rendement* traite uniquement des plans et des priorités qui ont fait au début l'objet de rapports dans la Partie III du Budget des dépenses de 2003-2004 du Secrétariat, qui concerne son nouveau mandat. Plus précisément, le rendement en regard des plans et des priorités de l'ancienne Direction générale de la gestion des ressources humaines fera, à une exception près, l'objet de rapports dans le premier *Rapport sur le rendement* de la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Les réalisations du Secrétariat concernant la *consolidation de la gestion de la rémunération* seront toutefois incluses dans le présent rapport.

Les résultats obtenus en ce qui concerne la mise en œuvre du programme Gouvernement en direct seront traités dans le *Rapport sur le rendement* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le volet conservé par le Secrétariat de ce programme important sera traité à la section C.1.2 intitulée « *Réaliser l'initiative Gouvernement en direct d'ici 2005* ».

Le graphique ci-dessous illustre les modifications apportées à la planification stratégique et au cadre des résultats du Secrétariat en 2003-2004.



En tenant compte de la réorganisation gouvernementale et du recentrage du mandat du Secrétariat le 12 décembre 2003, le présent *Rapport sur le rendement* traite des réalisations et des événements les plus marquants qui ont contribué à :

- La gérance – la saine gestion publique des ressources fédérales;
- La seule priorité restante contribuant à la gestion des ressources humaines – une fonction publique moderne, efficace et bien gérée;
- L'amélioration des services – une prestation de services axée sur les citoyens.

Partie IV : Discussion sur le rendement

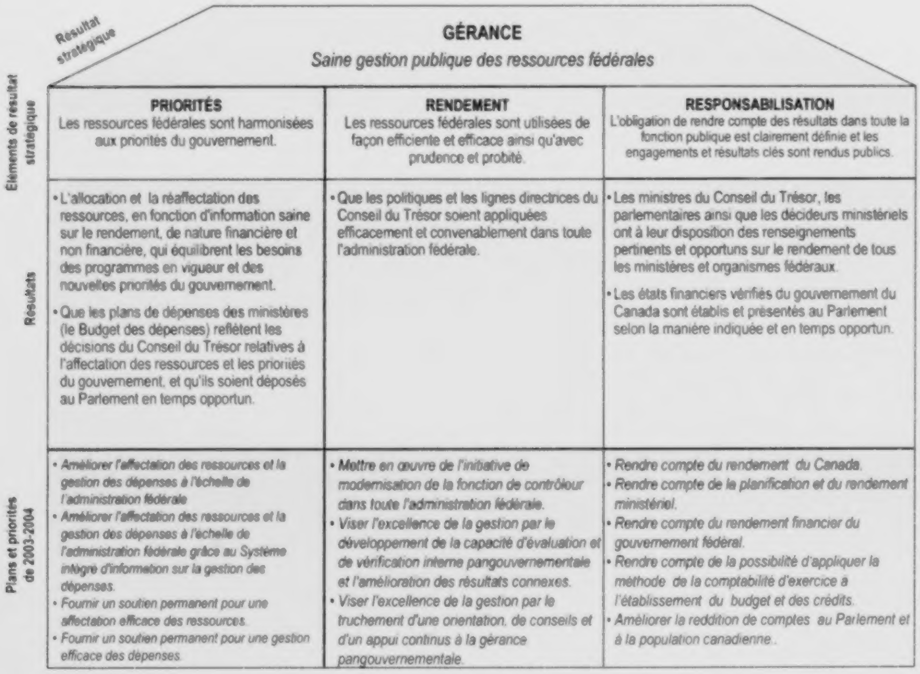
Cette partie donne de plus amples détails sur les engagements et les réalisations connexes du Secrétariat pour la période allant du 1[er] avril 2003 au 31 mars 2004. Elle montre comment ces réalisations ont contribué à la mise en œuvre d'une gestion publique saine des ressources fédérales et ont permis ultimement d'obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens.

A. Gérance

Résultat stratégique : Saine gestion publique des ressources fédérales

Résumé des dépenses en 2002–2003 (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	**Autorisations totales révisées**	**Dépenses réelles révisées**
Activités du Secrétariat	41 585	54 639	48 169
Fonds gérés par l'administration centrale	774 500	631 272	-
Dépenses totales prévues	816 085	685 911	48 169
Personnel			
Équivalents temps plein	384	445	410

Nota : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles par rapport aux prévisions comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et aux conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.



A. 1 Priorités – Cas dans lesquels les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement

Le Secrétariat visait deux résultats :

- L'allocation et la réaffectation des ressources se font en fonction de l'information sur le rendement, de nature financière et non financière, et permettent de concilier les besoins des programmes actuels et les nouvelles priorités gouvernementales.
- Que les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du CT relatives à l'affectation des ressources et les priorités du gouvernement, et qu'ils soient déposés au Parlement en temps opportun.

Pour cet élément de résultat stratégique, le Secrétariat fera rapport sur le rendement dans quatre domaines :

A.1.1 Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale
A.1.2 Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale grâce au Système intégré d'information sur la gestion des dépenses
A.1.3 Fournir un soutien permanent pour une affectation efficace des ressources
A.1.4 Fournir un soutien permanent pour une gestion efficace des dépenses

A.1.1 Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale

Contexte et engagements

Le Secrétariat a continué à chercher de nouvelles façons améliorées de s'assurer que les ressources sont harmonisées de façon efficace aux priorités gouvernementales. Le gouvernement a annoncé dans le budget de 2003 que le CT allait diriger un examen systématique et permanent de tous les programmes gouvernementaux non législatifs afin de s'assurer qu'ils continuent à être pertinents, efficaces et abordables. C'est pourquoi le Secrétariat a conçu et mis en œuvre un nouveau processus d'examen des dépenses et de la gestion du CT pour évaluer rigoureusement la base actuelle de ressources d'un point de vue ministériel, et de celui de l'ensemble du gouvernement, afin que le CT soit mieux en mesure de réaffecter les ressources actuelles aux priorités les plus importantes et d'améliorer la gestion des dépenses au sein du gouvernement fédéral.

Principales réalisations

Au début de l'exercice 2003-2004, le Secrétariat a lancé un processus d'examen des dépenses en partenariat avec tous les ministères et organismes fédéraux. Ce processus a exigé des ministères qu'ils analysent avec rigueur la façon dont leurs programmes contribueraient aux priorités gouvernementales au cours des cinq années à venir.

Dans le cadre de ce premier cycle des examens prévus, quatre examens ministériels et quatre examens transectoriels ont été lancés en 2003. De façon plus précise, le Secrétariat a procédé à des examens :

- de Statistique Canada
- de Pêches et Océans Canada
- de Travaux publics et Services gouvernementaux
- du ministère de la Justice Canada
- des immobilisations des organismes relevant du portefeuille de Patrimoine Canada
- des infrastructures communes et de la prestation des services
- de la biotechnologie
- de la Sécurité publique et lutte contre le terrorisme

Les premiers résultats obtenus de ces examens ont éclairé les discussions entre le Secrétariat et les ministères et organismes sur la consolidation des pratiques de gestion et des modalités de responsabilisation, ainsi que sur l'affectation des ressources, afin de garantir l'optimisation des dépenses publiques et d'obtenir des résultats favorables dans ce domaine.

Toutefois, avant la présentation des résultats aux ministres, avec la conclusion officielle de ces examens, le gouvernement avait lancé un processus encore plus officiel d'examen des dépenses en décembre 2003, le premier ministre a élargi ce processus en mettant sur pied le Comité sur l'examen des dépenses (CED). Le gouvernement a exprimé à nouveau dans le Budget des dépenses de 2004 sa volonté de faire examiner par le CED les dépenses du gouvernement dans le cadre de ses efforts pour consolider la gestion du secteur public. Les documents budgétaires précisaient également que le CED devait générer des économies d'au moins trois milliards de dollars qui permettraient de réactiver ces fonds aux priorités gouvernementales dans les quatre ans à venir[9].

Dans le contexte de ce processus d'examen élargi, le Secrétariat a lancé une série d'examens opérationnels et horizontaux au début de 2004. Les examens opérationnels visent à évaluer un certain nombre de dépenses pour des activités et des systèmes gouvernementaux importants comme dans les domaines de la gestion des immobilisations, de la rémunération des employés de la fonction publique ou des approvisionnements, ainsi que dans celui de la passation des marchés au sein de la fonction publique, et de trouver des possibilités de meilleure gestion et de meilleure gouvernance, d'améliorations de l'efficacité et de la faisabilité de réaliser des économies à plus

9. Cependant, en juillet 2004, le gouvernement a réorganisé le Cabinet, faisant du CED un sous-comité du CT sur l'examen des dépenses. Ce sous-comité a pour mandat d'examiner tous les programmes et dossiers transectoriels et de faire des recommandations au CT sur les décisions de financement et les réaffectations de fonds. Outre les dépenses gouvernementales, ces travaux porteront également sur la gestion des ressources humaines, les approvisionnements, la gestion des investissements, etc., afin de générer des économies permettant la réaffectation des fonds aux priorités gouvernementales.

long terme. Les examens horizontaux portent sur un petit nombre de politiques et d'activités horizontales, comme le changement climatique et la sécurité publique, afin de déterminer dans quelle mesure leur gestion, leur prestation de services, leur responsabilisation et leur reddition de comptes sont adaptées et de préciser s'il sera possible de mieux harmoniser ces dépenses et l'exécution des programmes.

Les résultats permanents produits par l'Examen des dépenses et de la gestion (EDG) de 2003 du Secrétariat mentionnés ci-dessus ont été intégrés à ces nouveaux examens.

Défis et leçons retenues

Alors que les travaux du Secrétariat destinés au processus d'examen des dépenses se poursuivent, il a déjà été possible de dégager certains défis et certaines leçons retenues. Parmi les plus importants, on peut citer les suivants :

- Les ministères ont fait preuve de capacité importante à réaffecter à l'interne leurs ressources pour faire face aux pressions inattendues ou pour mettre l'accent sur les priorités qui se dégagent.
- Dans certains domaines, comme ceux des investissements, de la prestation de services, et de la GI/TI, il faudra des ressources et des investissements additionnels à court terme pour réaliser des économies et des gains d'efficience à plus long terme.
- La collecte d'information, comme l'information sur le rendement dans les domaines financiers et non financiers, et les lignes de responsabilité dans le cas des initiatives pluriministérielles et horizontales, est une activité complexe qui présente des défis. Il incombe toutefois au Secrétariat de poursuivre ses efforts pour améliorer l'information nécessaire à une bonne prise de décisions. Le travail d'examen permanent du Secrétariat est en particulier destiné à améliorer la qualité et l'utilité de l'information pertinente, y compris les données sur le rendement, qui est nécessaire pour améliorer la gestion des programmes ministériels, ainsi que le nombre croissant d'initiatives horizontales.

A.1.2 Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale grâce au Système intégré d'information sur la gestion des dépenses

Contexte et engagements

Le bien-fondé de préciser les liens entre les ressources et les résultats et de faire rapport publiquement sur le rendement gouvernemental, de façon ouverte et transparente, est largement reconnu, tout comme le fait que les progrès technologiques ont largement contribué à améliorer les capacités et les attentes dans ce domaine. En tenant compte de ces attentes, le Secrétariat a élaboré et mis en place en 2003-2004 un nouveau système d'information intégré.

Principales réalisations

La planification de l'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) s'est terminée en 2003-2004. Ce système doit permettre de gérer les dépenses et l'information sur le rendement de la gestion, et d'apporter un appui analytique garantissant au Secrétariat qu'il dispose des capacités dont il a besoin pour respecter les engagements pris dans le Budget des dépenses de 2003. Ceux-ci comprennent la réaffectation des ressources aux priorités gouvernementales actuelles, des examens ministériels et horizontaux cycliques des dépenses et de la gestion, et l'instauration de liens entre la planification des ressources et l'utilisation de celles-ci pour assurer une plus grande responsabilisation pour le résultat obtenu. Le SIGD servira à produire et à diffuser de façon plus efficace tous les documents budgétaires.

Les mises à jour nécessaires aux « systèmes précurseurs » du SIGD, conçus il y a plus de 15 ans, ont également été complétées. Cela a permis de préparer l'intégration de ces anciens systèmes et des données chronologiques aux modèles d'information actuels et a également permis aux analystes de programme du CT de disposer de fonctions analytiques additionnelles. Le SIGD fournira les outils et les renseignements nécessaires à des décisions de gestion des dépenses efficaces. Ce système permettra de recueillir et d'organiser les données et l'information pertinentes, d'améliorer les procédés et d'accroître la capacité analytique pour permettre de prendre de meilleures décisions en matière de gestion des dépenses.

En plus des plans détaillés, le Secrétariat a terminé le travail sur la conception de la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR). La SGRR précise l'information de base qui fournit des renseignements harmonisés aux priorités gouvernementales, aux dépenses prévues et réelles et aux résultats obtenus.

L'acquisition des renseignements de base sur chaque élément de la SGRR est la priorité du SIGD pour 2004-2005. Au cours des années à venir, il faudra intégrer des renseignements additionnels et des processus opérationnels complets et importants à un modèle d'information holistique.

Défis et leçons retenues

L'un des principaux défis relevés par le SIGD, au moment où il se lance dans ce projet, est l'acquisition à l'échelle du gouvernement d'une capacité permettant l'échange et l'analyse d'information sur la gestion dans un cadre commun d'information. Pour faire face à ce défi, l'équipe du SIGD :

- a commencé à mettre sur pied des moyens de communication et de consultation internes et externes pour améliorer la collaboration interministérielle en ce qui concerne l'échange et l'analyse d'informations sur la gestion des dépenses;
- a commencé à travailler à une architecture d'information et technique complète pour étayer les processus décisionnels et opérationnels du Secrétariat.

De plus, comme le SIGD est un système qui a des répercussions à l'échelle du gouvernement, il est essentiel que, outre l'information, la base de connaissances et les compétences développées dans la préparation du SIGD restent au sein du gouvernement. C'est pourquoi, dans la mesure du possible et en faisant preuve d'une prudence financière, le Secrétariat a commencé à constituer l'équipe et à regrouper les ressources nécessaires pour commencer la mise en place du SIGD en 2004-2005 et 2005-2006.

A.1.3 Fournir un soutien permanent pour une affectation efficace des ressources

Contexte et engagements

Dans le discours du Trône de 2002, et dans les budgets de 2003 et de 2004, le gouvernement a annoncé qu'il allait renouveler ses efforts pour « réaffecter ses ressources en fonction de ses priorités les plus importantes et transformer des dépenses antérieures en de nouveaux objectifs ». C'est ce qui a amené le Secrétariat à offrir, de façon continue, des analyses et des conseils aux ministres du Conseil du Trésor ainsi que des avis et conseils aux ministères et aux organismes sur l'affectation des ressources, selon les priorités gouvernementales et dans les limites établies par le cadre financier.

Principales réalisations

Le Secrétariat a fourni des conseils pertinents en temps opportun au Conseil du Trésor sur toute une gamme de questions d'affectation des ressources et de gestion des dépenses. Plus précisément, le gouvernement a annoncé dans le budget de 2003 la réaffectation d'un million de dollars par année à partir des dépenses actuelles pour contribuer au financement de nouvelles initiatives budgétaires à compter de 2003-2004. Le Secrétariat, en collaboration avec les ministères et les autres organismes centraux, est parvenu à respecter cet engagement du budget de 2003 de trouver un milliard de dollars à même les dépenses prévues pour 2003-2004 afin de les réaffecter aux priorités gouvernementales du moment. Ces fonds ont servi en septembre 2003 à financer de nouvelles priorités survenues depuis la présentation du budget, comme l'apparition du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), celle de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) ou maladie de la vache folle, le problème de la pêche de la morue et la reconstruction de l'Iraq.

L'ensemble des ministres, et leurs ministères et organismes, ont participé à cet exercice. Les économies proviendront d'un certain nombre d'initiatives, y compris de réductions de certaines activités ou de la diminution du recours à certains services, de retards inévitables au lancement de certains autres, et d'autres mesures permettant de réduire les ressources qui y sont affectées.

Outre le milliard de dollars, les ministères ont réaffecté à l'interne des dépenses de façon régulière au simple titre de la bonne gestion. Pour l'exercice 2003-2004, plus de 800 millions de dollars ont été réaffectés de cette façon.

Résumé de la réaffectation de 1 milliard $ par portefeuille, 2003–2004 (millions $)

Portefeuille	Réaffectation totale
Agriculture et Agroalimentaire Canada (*et les agences qui en relèvent*)	17
Agence des douanes et du revenu du Canada*	22
Patrimoine canadien (*et les agences qui en relèvent*)	35
Citoyenneté et Immigration Canada (*et les agences qui en relèvent*)	14
Environnement Canada	6
Ministère des Finances (*et les agences qui en relèvent*)	2
Pêches et Océans Canada	9
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*	25
Agence canadienne de développement international	130
Santé Canada	40
Développement des ressources humaines Canada* (*et les agences qui en relèvent*)	105
Affaires indiennes et du Nord Canada	83
Industrie Canada (*et les agences qui en relèvent*)	117
Ministère de la Justice Canada	25
Défense nationale	200
Ressources naturelles Canada (*et les agences qui en relèvent*)	17
Bureau du Conseil privé (*et les agences qui en relèvent*)	4
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (*et les agences qui en relèvent*)	9
Solliciteur général du Canada* (*et les organismes qui en relèvent*)	21
Transports Canada (*et les agences qui en relèvent*)	65
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	41
Anciens Combattants Canada	13
Total	**1000**

Résumé des réaffectations internes par portefeuille, 2003–2004 (millions $)

Portefeuille	2003–2004
Agriculture et Agroalimentaire Canada	100
Agence des douanes et du revenu du Canada*	40
Ministère du Patrimoine canadien	55
Citoyenneté et Immigration Canada (*et les agences qui en relèvent*)	23
Environnement Canada	25
Pêches et Océans Canada	23
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international* (*et les agences qui en relèvent*)	13
Santé Canada	66
Développement des ressources humaines Canada*	88
Industrie Canada (*et les agences qui en relèvent*)	95
Ministère de la Justice Canada	10
Défense nationale	90
Ressources naturelles Canada	31
Bureau du Conseil privé (*et les agences qui en relèvent*)	1
Travaux publics et Services gouvernementaux (*et les agences qui en relèvent*)	13
Solliciteur général du Canada* (*et les organismes qui en relèvent*)	102
Transports Canada	30
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	9
Anciens Combattants Canada	11
Total	**825**

* La réorganisation gouvernementale a eu lieu le 12 décembre 2003. Elle a amené la modification des noms et des mandats de ces ministères et organismes. L'Agence des douanes et du revenu du Canada a été scindée en Agence du revenu du Canada et Agence des services frontaliers du Canada. Développement des ressources humaines Canada est devenu Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a été scindé en Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada, le Bureau du solliciteur général du Canada a été transféré à Sécurité publique et Protection civile Canada. Toutefois, l'annonce de la réaffectation d'un milliard de dollars par le président du Conseil du Trésor, le 29 septembre 2003, est intervenue avant ces changements. C'est pourquoi les anciens noms de ces organisations sont utilisés ici pour tenir compte de la réaffectation des fonds à ce moment.

Défis et leçons retenues

Depuis septembre 2003, le Secrétariat a collaboré avec les ministères et les organismes pour leur fournir des orientations et des conseils en matière de gestion des dépenses afin de confirmer les réductions de niveaux de référence ministériels d'un milliard de dollars sur une base permanente. Il fera rapport au Conseil du Trésor, en formulant des recommandations, à l'automne 2004.

A.1.4 Fournir un soutien permanent pour une gestion efficace des dépenses

Contexte et engagements

Le gouvernement et le Parlement se fient au Secrétariat pour :

- fournir aux ministères et aux organismes des orientations en matière de gestion des dépenses;
- gérer efficacement le système de gestion des dépenses;
- présenter au Parlement le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les rapports sur les plans et les priorités (RPP) des ministères et des organismes fédéraux de façon précise et en temps opportun, conformément au calendrier et aux protocoles en vigueur.

Principales réalisations

Le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses ont été présentés au Parlement conformément au calendrier parlementaire convenu pour 2003-2004. Les projets de loi de crédits connexes du gouvernement ont ensuite été présentés au Parlement et adoptés par celui-ci. Le Secrétariat continue à dispenser des avis, des conseils et de l'aide aux ministères et aux organismes pour leur permettre de préparer leurs documents budgétaires, tout en maintenant le dialogue avec eux tout au long de l'année pour recueillir leur réaction et pour s'assurer que de l'information à jour est disponible, en particulier en ce qui concerne les décisions de dépôt de documents au Parlement et la modification des exigences de publication.

Le Secrétariat a également apporté quelques améliorations mineures aux documents budgétaires. Celles-ci apparaissent dans le Budget supplémentaire des dépenses (B) de 2003-2004, dans la section sur les renseignements organisationnels et additionnels qui se trouvent au début du document. Le Budget principal des dépenses comporte également des renseignements additionnels pour expliquer les liens avec le budget, et fournit de plus ample information sur les modifications importantes aux niveaux de financement de base de l'exercice antérieur.

Défis et leçons retenues

Le Secrétariat a dû présenter le Budget supplémentaire des dépenses de 2003-2004 (documents A et B) plus tôt que prévu du fait du calendrier parlementaire convenu et pour s'assurer que les parlementaires disposaient d'un délai raisonnable pour examiner et comprendre les nouveaux besoins urgents et non prévus de financement des ministères et des organismes. Le Budget principal des dépenses de 2004 a également été déposé plus tôt cette année, même s'il a fallu y apporter des changements de dernière minute pour tenir compte, dans la mesure du possible, de la réorganisation de l'appareil gouvernemental.

Il a fallu avoir une approche modifiée à la présentation des RPP pour tenir compte des nouvelles organisations imputables à l'annonce des changements à l'appareil gouvernemental. Afin d'éviter toute confusion, de simplifier la situation et d'assurer une reddition de comptes ouverte et transparente au Parlement, le dépôt au Parlement des RPP de 2004-2005 a été reporté à l'automne 2004.

A.2 Rendement – S'assurer que les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace ainsi qu'avec prudence et probité.

Le Secrétariat visait un résultat :

- Que les politiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor soient appliquées efficacement et convenablement dans toute l'administration fédérale.

Dans le cadre de cet élément de résultat stratégique, le Secrétariat fera rapport sur le rendement dans ces trois domaines :

A.2.1 Mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur dans toute l'administration fédérale

A.2.2 Viser l'excellence de la gestion par le développement de la capacité d'évaluation et de vérification interne pangouvernementale et l'amélioration des résultats connexes

A.2.3 Viser l'excellence de la gestion par le truchement d'une orientation, de conseils et d'un appui continus à la gérance pangouvernementale

A.2.1 Mise en oeuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur dans toute l'administration fédérale

Contexte et engagements n° 1

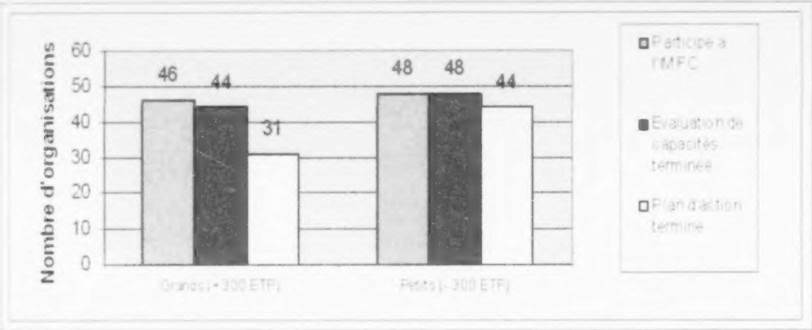
Grâce à la saine gestion du Fonds d'aide à l'innovation de 30 millions de dollars disponibles sur trois ans, l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur (IMFC) a permis d'obtenir des améliorations de la gestion dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Cette IMFC avait pour but de fournir des conseils et du soutien dans la réalisation des évaluations de base et dans la préparation de plans d'action intégrés en matière de gestion, et d'exercer un contrôle et de faire rapport sur les progrès ministériels. Le Secrétariat avait pour objectif d'approuver et de mettre en œuvre un minimum de 60 plans ministériels intégrés de gestion moderne d'ici avril 2004.

Principales réalisations

Tout d'abord, le Secrétariat est parvenu à amener 95 p. 100 des ministères et organismes (énumérés aux annexes I, I.1 et I.2 de la *LGFP)* à participer à la mise en œuvre de l'IMFC, et donc à faire partie de l'effort à l'échelle gouvernementale visant à assurer de meilleurs résultats aux Canadiens.[10]

10. Cette liste est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/pot_assign_f.asp

Nombre de ministères ayant participé à l'IMFC et ayant réalisé des évaluations de capacité et préparé des plans d'action.



En mars 2004, environ 60 évaluations de capacité étaient effectuées pour permettre d'évaluer la situation des pratiques de gestion actuelles dans les divers ministères et organismes, et pour déterminer dans quelle mesure il était possible de développer davantage et d'améliorer cette capacité.

En mai 2004, 92 rapports sur des évaluations de capacité[11] avaient été complétés par les 94 ministères et organismes participant à la modernisation de la fonction de contrôleur, avec environ 2 500 gestionnaires qui avaient pris part aux évaluations de capacité.

Le Secrétariat souhaitait que tous les organismes réalisant des évaluations de capacité préparent des plans d'action pour améliorer la gestion à long terme afin de tenir compte des résultats de leurs évaluations de capacité, et il a fourni des conseils et de l'aide tout au long de ce processus. Actuellement, environ 78 plans d'action pour l'amélioration de la gestion ont été examinés et approuvés par les comités exécutifs et présentés au Secrétariat. Leur mise en œuvre se poursuit. Une analyse des 60 plans d'action finaux[12] et approuvés en place en mars 2004 a permis de constater que les lacunes relevées dans les évaluations de capacité des ministères et des organismes étaient généralement abordées dans les plans d'action, et que les priorités, les mesures et les calendriers d'amélioration étaient précisés clairement.

---

11. Ces rapports sont disponibles à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/IF_FI/status_f.asp
12. En mars 2004, le Secrétariat a procédé à une analyse détaillée des 60 plans d'action approuvés et disponibles. Cette analyse a utilisé, entre autres, comme critères ceux figurant dans *Orientation pour l'élaboration des plans d'action destinés aux ministères et organismes fédéraux mettant en œuvre la modernisation de la fonction de contrôleur* de mai 2002. Sur ces 60 plans d'action, 29 provenaient de grands ministères et organismes (plus de 300 ETP) et 31 de petits ministères et organismes (moins de 300 ETP). Ces plans d'action s'étendaient d'octobre 2000 à mars 2004.

Outre les plans d'action, au-delà d'une douzaine de ministères ont terminé la préparation de leurs profils de risque et un grand nombre d'autres ministères travaillent aux leurs. Grâce à leurs plans d'action intégrés en matière de gestion, de nombreux ministères ont pris des mesures pour améliorer la qualité et l'à-propos de leur information financière et pour consolider les contrôles exercés sur les transactions, ce qui constitue l'un des domaines de risque les plus souvent mentionnés.

Contexte et engagements n° 2

Avec l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, le Secrétariat s'est également engagé à mettre en place un programme d'apprentissage et une stratégie de marketing social pour améliorer la compréhension des principes et des pratiques de la fonction moderne de contrôleur dans l'ensemble du gouvernement. L'objectif était qu'au moins 5 000 gestionnaires de la fonction publique participant à cette initiative prennent part à des activités de ce type en 2003-2004.

Principales réalisations

Pour amener à faire admettre à grande échelle que la gérance est une responsabilité essentielle de tout gestionnaire, il a fallu un effort massif de communication et une stratégie d'apprentissage complète. Plus de 6 000 gestionnaires de la fonction publique ont participé à des activités d'apprentissage sur la fonction moderne de contrôleur, allant de conférences à des cours de niveau universitaire. Des enquêtes récentes indiquent dorénavant que trois gestionnaires sur quatre connaissent les concepts de la fonction moderne de contrôleur.

Le Secrétariat et le Centre canadien de gestion (CCG), devenu l'École de la fonction publique du Canada,[13] ont collaboré pendant trois ans pour élaborer un contenu d'apprentissage sur la fonction moderne de contrôleur qui intègre diverses méthodes de formation dans une stratégie d'apprentissage mixte. La formation est également assurée de façon continuelle aux gestionnaires dans des domaines fonctionnels précis. Ces activités permettront aux employés et aux gestionnaires de disposer de meilleurs outils et de compétences pour gérer de façon stratégique les fonds publics et pour fournir de meilleurs services aux Canadiens.

La consolidation des compétences dans l'ensemble du gouvernement dans les groupes professionnels directement concernés par la fonction de contrôleur (comme dans les domaines de la gestion financière, de la vérification interne, de la gestion du personnel, des approvisionnements, de la gestion du matériel et des biens, de la gestion et des technologies de l'information et des communications) était également une priorité.

Le Secrétariat s'efforce actuellement de doter toutes ces collectivités de capacités. C'est ainsi que le Centre d'excellence en vérification interne a élaboré une stratégie de ressources humaines pour la collectivité de la vérification interne qui traite du recrutement, du renouvellement et du

13. Plus d'information est disponible à l'adresse http://www.myschool-monecole.gc.ca/.

maintien de l'effectif. Le Secrétariat a élaboré un profil démographique correspondant à une représentation de la collectivité financière ainsi qu'un outil d'évaluation à l'intention des agents financiers et de leurs gestionnaires qui leur permet d'évaluer leurs propres compétences dans leurs postes actuels et de faire leur planification de carrière. Afin d'aider les secteurs des approvisionnements, de la gestion du matériel et de la gestion des biens immobiliers, le Secrétariat a procédé à une étude démographique de la collectivité, et il collabore avec les ministères pour finaliser son programme de perfectionnement et d'accréditation professionnels, programme qui comprend un profil des compétences de base, un outil d'évaluation sur Internet, un contenu important, des normes en matière de compétence et un manuel sur l'accréditation ou la certification. Ces trois groupes professionnels s'efforcent maintenant de mieux intégrer leurs fonctions respectives dans une approche complète de gestion du cycle de vie des biens.

Contexte et engagements n° 3

Dans le cadre de l'IMFC, le Secrétariat s'est également engagé à remettre aux ministères et aux organismes, d'ici avril 2004, un ensemble complet d'outils et de conseils sur le contrôle intégré, les rapports de gestion, l'harmonisation des ressources aux résultats et la gestion du changement culturel.

Principales réalisations

L'un des principaux résultats de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur a été la préparation et l'adoption du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) [14] dont plus de 5 000 copies ont été distribuées dans l'ensemble de la fonction publique. Ce CRG intègre tous les éléments de la fonction moderne de contrôleur et y ajoutent trois attentes additionnelles des gestionnaires de la fonction publique – des services, des politiques et des programmes axés sur les citoyens, l'apprentissage et l'innovation et la gestion du changement qui servent à préciser les attentes en matière de gestion des sous-ministres et des gestionnaires de la fonction publique.

Le CRG servira encore à évaluer les ministères et organismes et a inciter les sous-ministres à participer à des discussions officielles sur les progrès réalisés dans le domaine des pratiques de gestion, ainsi que sur les mesures de suivi nécessaires par la suite. Avec ce processus, le Secrétariat acquerra une meilleure compréhension des capacités en gestion et des questions dans ce domaine dans l'ensemble de la fonction publique et il pourra élaborer de meilleurs critères d'évaluation du rendement dans tous les domaines de la gestion.

C'est là un modèle unique en ce sens qu'aucun autre gouvernement national n'a élaboré un ensemble aussi complet d'attentes pour évaluer le rendement de la gestion et pour améliorer les capacités en gestion. C'est pourquoi le CRG a obtenu le *Innovations in Governance Award* de la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM).[15] Sa mise en œuvre contribuera à garantir et à intégrer des engagements à long terme aux améliorations

14. Le CRG est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp.

15. Plus d'information est disponible à l'adresse http://www.capam.comnet.mt/international_innovations_awards_2004.htm.

continues, conformément à la vision et aux principes de la fonction moderne de contrôleur dans la fonction publique.

Il faut ajouter à cela qu'au-delà de 30 outils et techniques ont été conçus précisément pour aider les gestionnaires, au niveau individuel, à moderniser leurs pratiques de gestion. Plus de 40 ministères et organismes ont collaboré à 39 projets sur l'innovation[16] financés par l'IMFC pour se doter de toute une gamme de nouveaux outils de gestion qui sont maintenant en usage dans l'ensemble du gouvernement. Trente-cinq pour cent du financement total fourni par le Conseil du Trésor, soit 13,5 millions de dollars, pour faciliter la mise en œuvre de la fonction moderne de contrôleur ont été consacrés à ces projets. À titre d'exemple, les organismes à vocation scientifique ont élaboré des mesures du rendement et des outils d'évaluation des risques répondant à leurs exigences particulières, en préparant des guides pour venir à bout de la résistance organisationnelle à la modification de la culture interne et à la gestion du changement, et d'autres guides ont également été préparés qui traitent de l'identification des besoins individuels d'apprentissage et de l'amélioration des communications internes. D'autres outils ont été conçus pour améliorer la vérification des subventions et des contributions, la planification intégrée des activités et pour harmoniser les ressources aux résultats. Ces résultats sont énumérés et décrits sur le site Web de la fonction moderne de contrôleur[17]. Ce site contient également une base de données de plus de 350 pratiques[18] mises au point par les ministères et les organismes.

Contexte et engagements nº 4

Enfin, le Secrétariat s'est engagé à contrôler la mise en œuvre à l'échelle gouvernementale de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et à faire rapport sur cette question d'ici avril 2004.

Principales réalisations

Responsable devant les ministres du CT de la réussite de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur, le Secrétariat s'est assuré de la mise en place d'un cadre de responsabilisation solide pour gérer efficacement les fonds transférés aux organismes fédéraux et destinés à faciliter la modernisation de leurs pratiques de gestion[19]. Cela a nécessité d'approuver dès le départ les repères et les produits à livrer des divers ministères et organismes, et de suivre et contrôler les progrès réalisés vers la réalisation de ces engagements. De nombreuses organisations ont présenté au Secrétariat des rapports trimestriels sur les progrès réalisés avec leurs plans d'action pour l'amélioration de la gestion. Des études périodiques, des analyses, des énoncés annuels des résultats et une banque de données interne ont également servi à suivre et à évaluer ces progrès.

---

16. Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/projects_projets/phase_2_projects_f.asp.
17. Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/.
18. Disponible à l'adresse http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/practices/bp_search_f.asp.
19. Plus d'information est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/innovations_funds_f.asp.

En s'inspirant de *Modernisation de la fonction de contrôleur : rapport d'étape sur la mise en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale*[20], un rapport final sur l'IMFC a été préparé. Il résume les progrès réalisés au 31 mars 2004, soit à la fin de la période de mise en oeuvre de trois ans de l'IMFC[21].

Principaux défis et leçons retenues découlant de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur

La mise en œuvre d'initiatives à l'échelle du gouvernement, comme celle concernant la fonction moderne de contrôleur, présente toujours un défi important, en particulier quand le public visé est composé exclusivement de gestionnaires de la fonction publique. La difficulté est de travailler étroitement avec les ministères, les organismes et les diverses collectivités et réseaux de la fonction publique pour s'assurer que les gestionnaires de celle-ci acceptent ce nouveau mode de gestion.

Avec la fin de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et la transition au CRG, le Secrétariat doit rassurer les ministères et les organismes en les persuadant que la modernisation de la fonction de contrôleur n'est pas terminée et qu'elle fait en vérité partie intégrante du CRG. Cela s'est avéré difficile étant donné les réorganisations internes et le manque de ressources clairement affectées au soutien du CRG. Il est évident que les améliorations à la gestion dans l'ensemble du gouvernement, qu'il s'agisse de mettre en œuvre de meilleurs systèmes, de favoriser le changement culturel ou de se doter d'un contenu d'apprentissage solide, nécessitent qu'on y consacre du temps et des ressources. L'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur a bien montré qu'il est essentiel de soutenir des efforts de façon cohérente pour réussir.

A.2.2 Viser l'excellence de la gestion par le développement de la capacité d'évaluation et de vérification interne pangouvernementale et l'amélioration des résultats connexes

Contexte et engagements

Une bonne gérance impose de disposer en continu de renseignements sur la mesure dans laquelle les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace, avec prudence et probité. Les fonctions de vérification interne[22] et d'évaluation[23] sont essentielles pour fournir cette information importante. Le Secrétariat continue de jouer un rôle de premier plan pour concrétiser l'engagement à long terme du gouvernement de renouveler et de repositionner les fonctions d'évaluation et de vérification interne dans le cadre de la gestion moderne, en misant sur le développement des

20. Ce rapport est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/mci_imc/00_f.asp.
21. Ce rapport sera disponible sous peu à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/resources2/MCIFinal/001_f.asp.
22. *La politique sur la vérification interne* est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ia-vi/pia-pvi_f.asp.
23. *La politique d'évaluation* est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_161/ep-pe_f.asp.

capacités des ministères et des organismes, et en fournissant des conseils et un soutien continus par l'intermédiaire des deux centres d'excellence.

Principales réalisations

En 2003-2004, le Centre d'excellence en vérification interne et le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat ont continué à collaborer avec les ministères et organismes pour repositionner les fonctions d'évaluation et de vérification interne comme des éléments essentiels d'une gestion moderne. Le Secrétariat a pour cela veillé dans certains ministères et organismes au financement des investissements à la fin de mars 2005, afin de les doter de ces capacités de vérification interne et d'évaluation. Les ministères et les organismes qui ont bénéficié de cette aide du CT se sont engagés à continuer le financement de ces fonctions au-delà de mars 2005.

Les deux centres se sont efforcés d'améliorer ces fonctions dans l'ensemble du gouvernement, et ils ont pour cela assuré de la formation, mis en place un programme de stage et organisé des séances de perfectionnement professionnel.

Le Centre d'excellence en vérification interne a analysé et fait le suivi d'environ 200 rapports de vérification interne et transmis des commentaires sur l'analyse des rapports et des plans, et il a effectué plus de 90 visites sur place dans des organismes et des ministères. Le site Web de la vérification interne fournit de plus amples détails sur ces activités[24].

Le Centre d'excellence en évaluation a étudié une centaine de cadres de gestion basés sur les résultats. Il a de plus accru ses activités de contrôle. C'est ainsi qu'il a étudié la qualité de 115 rapports d'évaluation en relevant les meilleures pratiques en gestion des unités d'évaluation ministérielles, et qu'il a organisé plus de 120 réunions et présentations avec des ministères, des délégations internationales, des organismes régionaux, sans oublier des consultations avec la collectivité de l'évaluation. Le site Web sur l'évaluation fournit de plus amples détails sur ces activités[25].

Défis et leçons retenues

Malgré le travail fait jusqu'à maintenant pour améliorer les fonctions de vérification interne et d'évaluation dans l'ensemble du gouvernement, les progrès enregistrés ont été inégaux. Il faudra obtenir des résultats plus marqués dans chacun de ces domaines. C'est pourquoi le président du Conseil du Trésor a annoncé[26] en mars 2004, dans *Renforcer la gestion dans le secteur public*, que le gouvernement est fermement décidé à renforcer les capacités de vérification interne et d'évaluation dans l'ensemble du secteur public.

24. Plus d'information est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_f.asp.
25. Plus d'information est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp.
26. Texte de l'annonce est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/index_f.asp.

En 2003, le Secrétariat a indiqué son intention de faire rapport sur l'efficacité du Centre d'excellence en vérification interne et du Centre d'excellence en évaluation d'ici mars 2005 et de préparer des rapports d'évaluation précisant dans quelle mesure ces efforts ont contribué à l'atteinte des objectifs de la politique, aussi bien en ce qui concerne l'évaluation que la vérification interne.

Pour la vérification interne, ces engagements seront examinés à nouveau dans le cadre du travail du nouveau Bureau du Contrôleur général mis en place et de ses responsabilités pour « Réorganiser et renforcer la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration fédérale afin de mettre en place des programmes complets de vérification s'appuyant sur de solides analyses du risque de chacune des activités ministérielles, et y rattacher l'autorisation de passer en revue tous les détails de chaque portefeuille, » comme annoncé dans le Budget de 2004.

En travaillant dans ce domaine, le Secrétariat a constaté que certains organismes, qu'il s'agisse de ministères, d'agences, de conseils, de tribunaux ou d'autres entités gouvernementales, sont trop petits pour assumer en permanence des fonctions viables de vérification interne et d'évaluation. Il est apparu que l'une des solutions à ce problème pouvait être de mettre en place un service commun de vérification interne et d'évaluation accessible à chacun de ces « petits organismes ». Le Secrétariat élabore actuellement une solution permanente et s'efforce de préciser la structure et les ressources nécessaires pour entamer la mise en place d'un tel service dès que possible.

A.2.3 Viser l'excellence de la gestion par le truchement d'une orientation, de conseils et d'un appui continus à la gérance pangouvernementale

Contexte et engagements

Afin de contribuer à une gérance améliorée à l'échelle du gouvernement, le Secrétariat s'est engagé à réviser et à rationaliser l'ensemble des politiques du CT dans tous les domaines de la gestion gouvernementale et à accroître leur efficacité. Il a mis en place une stratégie ambitieuse pour réviser et améliorer les politiques essentielles et pour supprimer celles qui sont périmées. Ce nouvel ensemble de politiques de gestion devra être adapté au contexte opérationnel et aux priorités en évolution du gouvernement, et assurer une plus grande clarté des rôles, des responsabilités et de la responsabilisation, et fournir des orientations plus cohérentes pour une saine gestion dans des domaines importants, en mettant encore davantage l'accent sur les priorités et sur les résultats. Cet ensemble devra faire un tout cohérent et donner des orientations claires et adaptées sur les domaines dans lesquels les ministères et leurs dirigeants sont tenus responsables et préciser ce qu'on entend par réussite.

En 2003-2004, il était prévu d'élaborer une structure plus complète de politiques de gestion et de réviser une partie importante de l'ensemble des politiques actuel et de le mettre en œuvre une fois révisé. Le Secrétariat devait également gérer de façon permanente la mise en œuvre à

l'échelle du gouvernement des politiques et des initiatives du CT dans tous les domaines de la gestion gouvernementale.

Les objectifs de l'examen des politiques devaient être atteints en collaboration avec les ministères et les organismes. L'examen devait également permettre d'élaborer les stratégies nécessaires pour faciliter leur mise en œuvre, ce qui supposait entre autres de faire progresser le perfectionnement professionnel dans les collectivités fonctionnelles concernées, d'acquérir des connaissances et des compétences, d'échanger les meilleures pratiques et les outils et d'évaluer les progrès réalisés et l'efficacité. Les résultats de l'examen des politiques devaient être confirmés au moyen d'évaluations et de produits à livrer conformes au plan de travail, puis être communiqués par divers moyens, y compris des rapports au CT et au Parlement, et en les publiant sur le site Web du Secrétariat.

À la suite du recentrage du mandat du Secrétariat en décembre 2003, destiné à renforcer la capacité de surveillance pour améliorer la responsabilisation envers le rendement de la gestion, cet examen des politiques a subi des adaptations pour correspondre clairement et précisément aux objectifs du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). L'ensemble constitué par le CRG et la série révisée de politiques de gestion permettront de préciser ce qu'on attend dans ce domaine des responsables et des gestionnaires gouvernementaux et permettra de disposer d'une base pour surveiller la conformité et le rendement.

Principales réalisations

Le Secrétariat a enregistré quelques progrès vers l'atteinte de ces objectifs, mais pas autant qu'il l'aurait souhaité, d'autres priorités retenant son attention.

Il y est parvenu dans une certaine mesure en collaborant, dans les domaines essentiels de la politique, avec les intervenants au sein des ministères, des organismes et des collectivités fonctionnelles. Il sera indispensable de mettre en place des consultations et des collaborations beaucoup plus poussées quand l'examen de la politique se poursuivra afin de garantir la réussite de la mise en œuvre, des résultats et de la conformité.

Des progrès ont été réalisés en 2003-2004 dans certains domaines essentiels des politiques de gestion, y compris dans les suivants :

- la proposition d'un cadre de politique donnant les grandes orientations de la gestion gouvernementale des biens et des services acquis, en faisant appel à une approche du cycle de vie qui intègre la gestion immobilière, du matériel, des approvisionnements et des progrès, et celle des services acquis. Ce cadre de politique instaurera des liens entre la législation, les politiques, les procédures et les pratiques, les normes professionnelles de la collectivité et les exigences de système d'information de gestion rigoureux. Il jettera également les bases d'un système de contrôle de la gestion gouvernementale des biens et des services acquis.

- La révision et la consolidation des politiques pour tenir compte des exigences opérationnelles actuelles, améliorer leur pertinence, préciser les rôles, les responsabilités et la responsabilisation, et fournir des orientations plus cohérentes dans les domaines de la passation des marchés, du recouvrement des coûts et de la politique sur les langues officielles.
- L'obtention d'un appui et d'une participation importantes de la collectivité dans la modernisation complète et permanente de l'ensemble des politiques dans le domaine immobilier et la collaboration avec l'Office général des normes du Canada et les ministères pour se doter des normes de compétence destinées à la collectivité de la gestion des biens.
- L'évaluation indépendante des contrôles liés à l'ensemble des politiques du CT en précisant les exigences pour promouvoir l'efficacité et les capacités dans l'ensemble du gouvernement, ainsi qu'en ce qui concerne les évaluations de politiques individuelles. Les recommandations obtenues seront prises en compte dans l'examen des politiques qui se poursuit.
- La poursuite de l'adaptation des politiques de communication et de coordination de l'image de marque pour tenir compte de l'évolution des besoins et des priorités du gouvernement.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'améliorations aux politiques concernant les TI/GI y compris :
  - une nouvelle politique de gestion de l'infrastructure clés publiques (ICP) et de la politique des certificats;
  - de nouvelles normes pour la gestion des TI;
  - une nouvelle ébauche de réglementation et un calendrier de mise en œuvre pour les signatures électroniques sécurisées;
  - une méthodologie, des logiciels et des guides de vérification pour l'autoévaluation de la sécurité des TI;
  - des normes pour l'application des contrôles de sécurité à l'information et aux biens des TI;
  - la collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le Centre de la sécurité des télécommunications, la GRC, la Sécurité publique et Protection civile Canada, afin d'élaborer un modèle de coopération pour fournir des conseils et des directives en matière de sécurité aux ministères et aux organismes[27].
- Le lancement de la *Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement* (GIG), qui est conçue pour veiller à ce que l'information et les dossiers du gouvernement soient gérés de façon cohérente et conformément à la législation en vigueur au gouvernement tout au long de leur cycle de vie. Cela a nécessité de la collaboration avec Bibliothèque et

27. On trouvera plus d'information sur la sécurité des technologies à l'adresse http://www.cio-dpi.gc.ca/its-sti/index_f.asp et sur les normes en matière d'information et de technologie à l'adresse http://www.cio-dpi.gc.ca/its-nit/index_f.asp.

Archives Canada, des conseils mis à jour pour la gestion de l'information tout au long de son cycle de vie et la clarification des rôles et des responsabilités des gestionnaires et des employés des programmes. De la même façon, le Secrétariat a lancé un projet pour élaborer une stratégie destinée à aider les ministères et les organismes à mettre en œuvre la politique sur la GIG et un investissement de six millions de dollars sur deux ans a été approuvé pour accélérer sa mise en œuvre. La stratégie finale de mise en œuvre de la GIG profitera des résultats des vérifications de capacité ministérielle de la GIG[28].

- En procédant à l'examen de la *Politique sur la protection de la vie privée*, et en commençant par l'utilisation du numéro d'assurance sociale et la question de l'appariement des données, puis en évaluant la possibilité de consolider la *Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée* (PEFRVP) avec la *Politique sur la protection de la vie privée*. Grâce aux résultats obtenus, ces deux politiques seront consolidées et des lignes directrices et des outils sont préparés pour contribuer pratiquement à mettre en œuvre la PEFRVP[29].
- En travaillant à la consolidation de l'ensemble des politiques consacrées à l'amélioration des services, en révisant la *Politique sur les différents modes de prestation de services* (DMPS), afin de moderniser le cadre de gouvernance institutionnel du gouvernement fédéral. On trouvera plus de détails sur la DMPS à http://www.tbs-ct.gc.ca/asd-dmps/. Le *Rapport annuel au Parlement de 2003 sur les sociétés d'État et autres sociétés dans lequel le Canada détient des intérêts*, présenté par le président du CT, est disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/report/CROWN/03/cc-se-03_f.asp.[30]

Défis et leçons retenues

En 2003-2004, il a fallu apporter des changements importants pour réorienter la stratégie d'ensemble d'examen des politiques à l'appui du recentrage du mandat du Secrétariat annoncé en décembre 2003, et pour tenir compte de la nouvelle répartition des responsabilités en matière de politique au sein du nouveau portefeuille du CT. Ces développements ont des effets importants sur l'orientation et la vision de l'examen de la politique et constituent un défi important et permanent pour le Secrétariat.

Au cours de l'exercice à venir, le Secrétariat devra faire des efforts concertés et ciblés pour préparer un ensemble intégré d'instruments de politique de gestion destinés à appuyer la consolidation des responsabilités de surveillance du CT et à renforcer la responsabilisation des

---

28. On trouvera plus de détails sur la politique de la GIG et sur la gestion des dossiers à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/TB_GIH/mgih-grdg_f.asp et sur le site du Centre des ressources de la gestion de l'information (CRG) à l'adresse http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/
29. On trouvera de plus amples renseignements sur la protection de la vie privée, ainsi qu'un outil d'apprentissage en ligne sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée et des lignes directrices sur cette politique à l'adresse http://www.cio-dpi.gc.ca/pgol-pged/.
30. On trouvera de plus amples renseignements sur la politique et l'information sur les sociétés d'État à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise/.

ministères et des organismes. Étant donné le nouveau mandat et la nouvelle vision du Secrétariat, l'ensemble renouvelé de politiques devra :

- être axé sur l'utilisateur afin de fournir aux gestionnaires et aux employés une orientation bien ciblée;
- être intégré et simplifié pour réduire au minimum les coûts de mise en œuvre tout en optimisant les résultats attendus;
- traiter des risques et des priorités actuels et en devenir en matière de gestion;
- s'harmoniser au CRG pour promouvoir des attentes et des responsabilités précises et la conformité aux politiques.

Le Secrétariat continuera à collaborer avec l'Agence pour veiller à l'harmonisation de l'ensemble des politiques du CT en matière de gestion des ressources humaines. Il accordera également davantage d'attention à la nécessité d'acquérir des compétences dans les collectivités fonctionnelles. Pour cela, il collaborera avec l'École de la fonction publique du Canada pour favoriser le développement d'exigences essentielles quant au contenu et appuiera également la préparation de programmes de certification pour certaines collectivités fonctionnelles.

Pendant le processus d'élaboration de la politique, il incitera activement les ministères, les organismes et les collectivités fonctionnelles à aborder les questions concernant leur capacité de mise en œuvre, les entraves à la conformité à la politique et la conception d'instruments de politique efficaces.

Il sera indispensable d'harmoniser les réformes concernant les politiques de gestion aux résultats et aux recommandations provenant des examens en cours, y compris ceux portant sur la *LGFP*, la gestion des immobilisations, les approvisionnements et la passation de marché, les services ministériels et administratifs, les services professionnels, et l'utilisation des technologies de l'information et leur gestion. L'ensemble révisé de politiques devrait préciser davantage les questions de sanction et de conséquence en cas de non-conformité.

Étant donné ces nouvelles priorités, il a fallu réviser le calendrier d'examen des politiques. Les instruments de politique du CT concernant la passation de marché, les acquisitions et les biens immobiliers seront maintenant renouvelés d'ici le 31 mars 2005. Le reste des politiques de gestion le sera d'ici le 31 mars 2007.

A.3 Responsabilisation – S'assurer que l'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics.

Le Secrétariat visait deux résultats :

- Les ministres du Conseil du Trésor, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels ont à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.
- Les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada sont établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun.

Dans le cadre ce cet élément de résultat stratégique, le Secrétariat fera rapport sur le rendement dans cinq domaines :

A.3.1 Rendre compte du rendement du Canada
A.3.2 Rendre compte de la planification et du rendement ministériel
A.3.3 Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral
A.3.4 Rendre compte de la possibilité d'appliquer la comptabilité d'exercice à l'établissement du budget et des crédits
A.3.5 Améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne.

A.3.1 Rendre compte du rendement du Canada

Contexte et engagements

Le Secrétariat s'est engagé à présenter chaque année au Parlement un rapport intitulé *Le Rendement du Canada*. Le Secrétariat offre des conseils aux ministères et aux organismes pour améliorer la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes; travailler avec eux pour produire un rapport annuel sur le rendement du Canada, et renforcer la base de données sur les résultats stratégiques sous-jacents.

Principales réalisations

Le Rendement du Canada 2003 a été présenté à l'automne et donne aux parlementaires et aux Canadiens un contexte pour évaluer le rendement de l'ensemble des programmes du gouvernement fédéral et l'efficacité des politiques gouvernementales. Ce rapport est divisé en quatre chapitres, c'est-à-dire économie, santé, environnement et collectivité, et utilise des indicateurs sociaux pour donner des précisions aux Canadiens sur leur qualité de vie.

La version électronique de ce rapport[31] permet d'accéder aux rapports de planification et de rendement ministériels qui décrivent les dépenses gouvernementales, les réalisations du gouvernement et ce que ce dernier envisage faire à l'avenir dans chacun de ces quatre grands

31. Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/cp-rc_f.asp.

domaines. Le Canada est l'un des rares pays à publier un tel rapport et un leader dans la promotion de l'atteinte des résultats comme base de la gestion moderne.

Le Secrétariat a également préparé une base de données de résultats horizontaux pour fournir aux parlementaires, au public et au gouvernement une vision d'ensemble des dépenses publiques et des résultats obtenus pour toutes les grandes initiatives horizontales[32].

De plus, le Secrétariat accorde une importance croissante à la consolidation de la capacité gouvernementale à gérer des initiatives horizontales pour obtenir des résultats en élaborant des cadres de gestion horizontale, de responsabilisation, de gouvernance et de rapport pour quelques grands dossiers horizontaux (par exemple le Programme fédéral du changement climatique, le Programme des langues officielles, la Stratégie pharmaceutique du Canada, etc.).

Défis et leçons retenues

Le Secrétariat convient toutefois que *Le Rendement du Canada* doit continuer à évoluer pour mieux répondre aux besoins des parlementaires et des Canadiens. Certains des changements apportés dans le rapport de 2003 sont, entre autres, l'inclusion de faits saillants sur la dimension internationale de chaque chapitre, l'addition d'un indicateur sur le changement climatique, l'amélioration de la facilité de lecture de la version électronique et la priorité plus importante accordée aux initiatives horizontales (les initiatives qui nécessitent l'apport de nombreux ministères et organismes).

Le Secrétariat met également en place et appuie une collectivité interministérielle de pratique horizontale en fournissant des conseils, en instaurant des réseaux de leader en gestion et en organisant des ateliers et des séminaires trimestriels.

4.3.2 Rendre compte de la planification et du rendement ministériel

Contexte et engagements n° 1

Le président du Conseil du Trésor dépose les rapports ministériels sur le rendement (RMR) au Parlement chaque année au nom des divers ministères et organismes. Le Secrétariat fournit en permanence des orientations aux ministères et aux organismes en ce qui concerne la responsabilisation et la gestion axées sur les résultats, et il continue à collaborer avec eux pour améliorer la qualité de ces RMR et pour évaluer dans quelle mesure des améliorations ont été obtenues au cours de l'année.

De la même façon, le Secrétariat offre de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats, et continue de travailler avec les ministères et les organismes à l'amélioration de la qualité de leurs rapports ministériels sur le rendement (RMR) et à l'évaluation de la mesure dans laquelle les

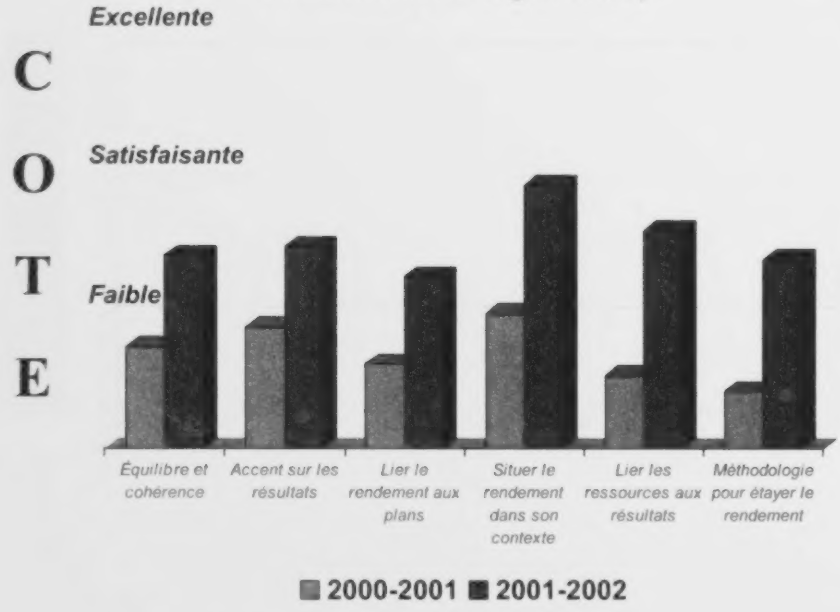
32. La liste d'initiatives horizontales mentionnées dans les RMRs de 2003-03 peut être trouvée à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/profil_f.asp.

améliorations visées dans l'année ont été apportées, parallèlement aux évaluations du même genre mentionnées dans les rapports sur les plans et les priorités (RPP) ministériels.

Principales réalisations

Au cours de l'exercice 2003-2004, 15 RPP ont été analysés et ont fait l'objet de commentaires aux organisations, afin d'améliorer la qualité des documents. Les domaines à améliorer sont, entre autres, les rapports sur les résultats attendus et l'identification des ressources connexes et des mesures de rendement.

Améliorations au RMR par principe de présentation (Moyennes pour un échantillon de 75 ministères et organismes)



Des améliorations importantes ont également été apportées aux lignes directrices et aux instructions techniques sur les RPP destinées aux organisations, et plusieurs présentations et séances d'information ont été organisées avec un certain nombre d'organisations. Les conseils transmis aux ministères englobent l'ajout de nouvelles exigences de rapport sur les renseignements financiers, les fondations, les autres modes de prestation de services et les initiatives horizontales.

Le Secrétariat a également pris des mesures pour favoriser les améliorations à la forme et au contenu des RPP et des RMR. Il a réalisé des évaluations indépendantes de chaque RMR[33] de 2001-2002 en fonction de six principes régissant la présentation de rapports.

33. Voir le site Web à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/guide_f.asp.

Dans l'ensemble, ces évaluations ont révélé qu'il y a eu des améliorations dans les modalités de rapport ministériel sur le rendement, mais qu'il faudra encore réaliser des progrès en ce qui concerne les rapports sur le rendement en regard des résultats prévus, les liens entre les résultats et les ressources, l'identification des lacunes et les moyens pris pour fournir aux parlementaires et aux Canadiens une vision équilibrée du rendement.

La présidente de l'époque a écrit à ses collègues pour attirer leur attention sur les engagements pris dans le budget de 2003 afin d'améliorer les rapports au Parlement et d'inciter davantage les dirigeants des ministères à continuer à améliorer leur rapport sur le rendement. Parallèlement, le Secrétariat a procédé à un examen, avant leur dépôt, de neuf RMR de 2002-2003 et fourni à leurs auteurs des conseils et des recommandations pour améliorer leurs rapports avant leur dépôt. Un autre examen avant dépôt d'environ une vingtaine de RMR de 2002-2003 a aussi été réalisé et a permis de transmettre des commentaires aux ministères et aux organismes qui en étaient les auteurs.

Défis et leçons retenues

Le Secrétariat a préparé des directives précises, en consultation avec les organismes touchés par l'annonce du 12 décembre 2003, pour s'assurer que les RMR de 2003-2004 et les RPP de 2004-2005 tenaient compte de façon claire et transparente de ces changements.[34]

Contexte et engagements n° 2

En 2003, le Secrétariat s'est également engagé à déployer des efforts ciblés pour rendre plus clairs et plus facilement mesurables les résultats stratégiques des ministères et organismes. En outre, il s'est engagé à élaborer un outil de planification et de gestion pour aider les ministères et les organismes à établir des résultats stratégiques et des mesures stables, à mieux intégrer leurs opérations, à établir des liens plus évidents entre l'affectation des ressources et les pratiques de gestion et l'obtention des résultats, et à favoriser l'affectation rationnelle des ressources, à l'échelle ministérielle et dans des secteurs d'activité horizontaux.

Principales réalisations

En collaborant avec les ministères et les organismes, le Secrétariat a lancé l'élaboration d'une architecture à l'échelle du gouvernement des activités de programme qui mettrait davantage en parallèle les ressources et les résultats des programmes ministériels et les résultats stratégiques qu'ils s'efforcent d'atteindre. Tous les ministères et les organismes ont élaboré des architectures d'activité de programme dans lesquelles ils ont dû situer pour la première fois l'ensemble de leurs programmes, ainsi qu'une vision complète de leurs dépenses prévues et des résultats attendus. Une fois cette architecture terminée, elle constituera la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) qu'utiliseront les ministères et le Secrétariat pour générer et contrôler la prestation des

34. Pour plus d'information, consultez le site Web http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/qsandas_f.asp et http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/financial-tables1212_f.asp.

programmes et des services. Ces architectures serviront de base pour les rapports au Parlement, par le biais du Budget des dépenses, à compter de l'exercice 2005-2006.

La mise en œuvre à l'échelle du gouvernement de cette nouvelle structure complète se traduira par une capacité améliorée du Secrétariat à fournir de l'information cohérente, basée sur les résultats et au niveau du programme en matière de dépenses et de rendement afin d'étayer les décisions du CT et du Cabinet, ainsi que la définition des priorités, dont :

- la capacité à faire le lien entre les priorités gouvernementales et les efforts ministériels;
- le couplage des résultats aux ressources pour améliorer la gestion des ministères et veiller à une acceptation claire des responsabilités;
- améliorer la gestion horizontale des priorités fédérales;
- améliorer l'information sur les dépenses ministérielles et horizontales afin de cerner les possibilités d'économie et de réaffectation; et
- améliorer la transparence dans les rapports transmis au Parlement.

Avant le lancement de cette initiative à l'échelle du gouvernement, le Secrétariat a étudié plus avant le contexte et utilisé les résultats stratégiques, découlant de l'élaboration des cinq critères[35] pour guider les ministères dans l'amélioration de leurs résultats stratégiques. Ces critères ont alors servi à revoir et à évaluer les résultats stratégiques présentés dans les ébauches préliminaires des Structures de gestion, des ressources et des résultats ministériels. Le Secrétariat a alors transmis des commentaires à 118 organismes qui ont, pour la plupart, apporté des modifications importantes à leurs résultats stratégiques, modifications qui ont permis d'améliorer la clarté, le caractère mesurable et la représentation de leurs mandats et activités. Ces résultats stratégiques améliorés seront repris dans les RPP et les RMR de 2005-2006 et contribueront à l'évaluation du rendement du Canada.

A.3.3 Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral

Contexte et engagements

Les Comptes publics du Canada sont présentés chaque année au Parlement avant le délai du 31 décembre fixé par la loi. Le Secrétariat s'est engagé à fournir des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la comptabilité publique; à apporter les changements qui s'imposent à l'échelle gouvernementale à la suite des décisions prises relativement à l'adoption de la comptabilité d'exercice intégrale; à déposer les Comptes publics du Canada, notamment les états financiers du gouvernement au Parlement, présentés dans une forme exacte et complète, le plus tôt possible.

[35] Disponible à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/krc/so-rs_f.asp.

Principales réalisations

Les Comptes publics[36] du Canada 2003, y compris les états financiers annuels consolidés du gouvernement du Canada, ont été déposés à la Chambre des communes le 4 novembre 2003, et une fois encore le gouvernement du Canada a obtenu une opinion de vérification sans réserve de la vérificatrice générale au sujet de ces états financiers.

Faits saillants :

Le Secrétariat continue à collaborer étroitement avec les ministères pour améliorer leur capacité interne de vérification et d'évaluation.

Toutefois, les progrès enregistrés sont inégaux. Avec ses annonces de mars 2004, le gouvernement a manifesté son engagement ferme à consolider les capacités de vérification interne et d'évaluation de l'ensemble de la fonction publique.

En réponse à l'annonce faite dans le *Budget 2003* par le gouvernement de s'engager à mettre en œuvre pleinement la comptabilité d'exercice, les Comptes publics 2003 ont été les premiers faisant appel en totalité à ces principes comptables pour préparer les résultats financiers du gouvernement. À la suite de cette mise en œuvre et des améliorations connexes apportées aux Comptes publics 2003 et à la présentation des états financiers, la vérificatrice générale a félicité le gouvernement en déclarant que le Canada est « un chef de file mondial dans le domaine de la communication de l'information financière[37] ».

Le fait de présenter les Comptes publics en adoptant pleinement les principes de la comptabilité d'exercice améliore la bonne gérance en contribuant à la transparence et à la fiabilité, puisque le lecteur dispose d'états financiers plus complets et plus à jour et que le gouvernement est davantage responsable envers le Parlement et le grand public.

La comptabilité d'exercice était un élément de la Stratégie d'information financière pour mettre en place un nouveau contexte de comptabilité d'exercice décentralisé pour les ministères et les organismes afin d'améliorer leur accès à des renseignements financiers en temps opportun et pertinents, et en renforçant leur responsabilisation. L'adoption complète de ces principes, y compris les modifications au système, la révision des politiques comptables et la formation nécessaire dans tous les ministères, ont nécessité une vaste collaboration de tous les ministères et de tous les organismes et de nombreuses disciplines professionnelles. Les résultats obtenus à ce jour montrent qu'il s'agit là d'une réalisation importante, en particulier pour ceux qui participent à l'administration financière.

36. Disponible à l'adresse http://www.tpsgc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-f.html.

37. Ce rapport est disponible à http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20040306cf.html.

Défis et leçons retenues

Malgré ceci, il faudra encore que l'emploi de la comptabilité d'exercice se répande dans la gestion quotidienne et que le gouvernement continue à favoriser les améliorations dans ce domaine. L'annexe 6 du Budget de 2003[38] comporte une explication de la comptabilité d'exercice et de ses répercussions sur les états financiers du gouvernement.

A.3.4 Rendre compte de la possibilité d'appliquer la comptabilité d'exercice à l'établissement du budget et des crédits

Contexte et engagements

Si le budget et les états financiers consolidés du gouvernement sont préparés en appliquant pleinement la méthode de la comptabilité d'exercice, les pouvoirs de dépenser votés par le Parlement ne reposent qu'en partie sur ces principes, puisque certaines dettes ultérieures (comme les pensions) figurent dans le budget mais que la plupart des dépenses ne sont inscrites qu'au moment de l'acquisition. L'expression « établissement des budgets selon la méthode de la comptabilité d'exercice » est couramment utilisée quand on discute de l'adoption des principes de la comptabilité d'exercice pour les pouvoirs de dépenser qui, au sens le plus courant, suppose d'établir un lien entre la planification et la prise de décisions et la consommation des biens gouvernementaux plutôt que la période d'acquisition.

À l'échelle internationale, on assiste à de nombreuses discussions sur les réformes visant à améliorer la gestion financière des secteurs publics. Un élément courant de ces réformes est la modernisation des systèmes financiers et gouvernementaux, y compris l'information sur une base d'exercice. Le Canada a adopté les principes de la comptabilité d'exercice pour sa comptabilité et ses rapports dans le cadre de son engagement à améliorer la qualité et la transparence des renseignements financiers. Contrairement à la comptabilité d'exercice, l'établissement du budget selon la méthode de la comptabilité d'exercice ne fait pas l'unanimité sur la scène internationale.

Principales réalisations

Le Secrétariat s'est organisé pour mener à terme la première phase de l'évaluation de la possibilité de l'emploi de la comptabilité d'exercice pour l'établissement du budget et des crédits parlementaires et, en septembre 2003, il a fait rapport sur les principales conclusions et demandé que des décisions soient prises sur les solutions retenues. La phase I de ce projet a bien été menée à terme et a abouti à la préparation d'un plan de travail précis pour la phase II. Ce plan de travail repose sur quatre éléments essentiels :

- donner un caractère officiel aux ententes intérimaires visant à faire figurer la comptabilité d'exercice dans les présentations individuelles au CT quand il s'agit d'augmentation de fonds;

38. Disponible à l'adresse http://www.fin.gc.ca/budget03/pdf/bp2003f.pdf.

- conjointement avec le projet du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD), appliqué aux modalités permettant au CT d'approuver les budgets ministériels (niveaux de référence) la comptabilité d'exercice et la comptabilité de caisse;
- intégrer l'examen envisagé auparavant de la planification des investissements et de la préparation des budgets d'investissement sur une base de comptabilité d'exercice à l'examen de la gestion des immobilisations qui a été annoncé par le président du CT;
- intégrer l'engagement du Parlement et des autres parties sur la question de la préparation des budgets et des crédits parlementaires selon les principes de la comptabilité d'exercice aux consultations plus vastes envisagées pour améliorer les budgets des dépenses et les rapports connexes au Parlement.

Le stratégie d'ensemble du Secrétariat est toujours de parvenir à une position sur la mise en œuvre initiale de l'établissement du budget selon la méthode de la comptabilité d'exercice avant de s'attaquer à la préparation des crédits parlementaires en utilisant les mêmes principes.

Défis et leçons retenues

Le Secrétariat estime qu'une approche prudente et détaillée à l'examen et au lancement de l'établissement du budget en appliquant les principes de la comptabilité d'exercice convient. Les questions que cela soulève sont très complexes. Elles touchent souvent de nombreux intervenants qui ont des points de vue très différents sur la possibilité pratique de mettre en œuvre l'établissement du budget selon les principes de la comptabilité d'exercice. On a réalisé des progrès et on continue à le faire dans l'étude et la validation des solutions de ce mode de préparation des budgets et dans le contrôle de la mise en œuvre de cette méthode dans d'autres juridictions, aussi bien chez ceux qui ont choisi de l'appliquer que ceux qui ont décidé le contraire. Le défi consistera à préciser les éléments du processus de préparation des budgets qui pourraient être améliorés grâce à l'introduction des principes de la comptabilité d'exercice. Il sera essentiel de choisir la solution qui donnera les meilleurs résultats dans le contexte canadien.

A.3.5 Améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne

Contexte et engagements

En 2003, le Secrétariat s'est engagé à travailler avec les parlementaires, les comités parlementaires et la vérificatrice générale pour trouver des moyens d'améliorer la pertinence, la clarté et l'opportunité des rapports au Parlement, et à soumettre des propositions pour les améliorer d'ici mars 2004.

Principales réalisations

Étant donné les modifications survenues au gouvernement en décembre 2003, la dernière année ne s'est pas prêtée particulièrement bien à de nouvelles consultations avec les parlementaires et les comités parlementaires. Toutefois, les consultations antérieures avaient fait apparaître les besoins de parlementaires de rapports plus simples et plus intégrés, donnant des aperçus, des contextes et des analyses de haut niveau et permettant de creuser davantage les détails. Les parlementaires

veulent également mieux comprendre la logique utilisée pour passer des priorités gouvernementales aux activités des programmes, puis à l'utilisation des ressources et aux résultats, et être mieux en mesure de faire le lien entre les renseignements sur la planification et le rendement qui leur sont transmis.

Le Secrétariat a poursuivi ses efforts en ce sens tout au long de l'année. Comme indiqué ci-dessus, il a détaillé davantage *Le Rendement du Canada*, les rapports ministériels sur le rendement, les rapports sur les plans et les priorités et les comptes publics, qui ont tous été présentés pour la première fois en faisant appel aux principes de la comptabilité d'exercice. De plus, le Secrétariat a commencé à collaborer avec les ministères, les organismes et les sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires pour que la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), traitée ci-dessus, puisse devenir la base des rapports au Parlement sur le Budget des dépenses à compter de l'exercice 2005-2006. Le Secrétariat mettra également l'accent sur l'emploi de la technologie pour offrir aux parlementaires la possibilité d'accéder à davantage de détails sur les dépenses des programmes et à plus d'information sur le rendement, selon les besoins, et pour améliorer la capacité du Secrétariat à se concentrer sur les rapports traitant des résultats, à la fois au niveau ministériel et au niveau gouvernemental.

Défis et leçons retenues

Si des progrès ont été réalisés dans ce domaine, le Secrétariat convient qu'il reste du travail à faire. Les événements de l'an dernier ont mis en évidence l'importance pour le gouvernement de mieux informer le Parlement et les Canadiens sur la façon dont les ressources sont réparties et dont les résultats sont obtenus. Le gouvernement a réitéré son engagement à accroître la responsabilisation et la transparence, et les efforts du Secrétariat à améliorer encore plus les rapports au Parlement seront un élément déterminant pour tenir cet engagement. La réussite des efforts à venir dépend largement de la mise en œuvre de la SGRR et des technologies que son utilisation suppose.

B. Gestion des ressources humaines

Résultat stratégique : Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

Résumé des dépenses en 2003–2004 (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues	**Autorisations totales révisées**	**Dépenses réelles révisées**
Activités du Secrétariat	83 030	229 600	227 112
Fonds gérés par l'administration centrale	1 452 371	1 451 026	1 154 763
Dépenses totales prévues	1 535 401	1 680 626	1 381 875
Personnel			
Équivalents temps plein	448	163	182

Note : La diminution nette des autorisations et des ETP réelles par rapport aux ETP prévues est en général le résultat du transfert de ressources du Secrétariat à l'Agence L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues pour les activités du Secrétariat comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

B.1. Effectif—Un effectif productif, durable et représentatif de la diversité du public canadien qu'il sert.

Ensemble, le Secrétariat et le nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada visent deux résultats :

- Que le gouvernement ait une fonction publique fédérale compétente, qui vise l'excellence et qui reflète les valeurs et la diversité de la société canadienne;
- Que le gouvernement ait un effectif dont la rémunération (y compris les avantages sociaux) et les conditions de travail sont raisonnables, qui se voit offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement afin de pouvoir répondre aux besoins changeants des ministères et des organismes.

Comme indiqué ci-dessus, la majorité des ressources en matière de gestion des ressources humaines ont été transférées à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Le Secrétariat ne fera rapport que sur ses réalisations concernant le « *Renforcement de la gestion de la rémunération* ».

B.1.1 Renforcement de la gestion de la rémunération

Contexte et engagements

Le Secrétariat doit veiller à ce que des fonds suffisants soient affectés à la réserve de la rémunération[39] afin de répondre aux engagements salariaux du gouvernement négociés dans les conventions collectives, ainsi qu'à de nombreuses autres augmentations de salaire approuvées. Le Secrétariat recommande au Conseil du Trésor une affectation de fonds adaptée à même la réserve pour plus de 100 ministères, organismes et autres organismes du gouvernement fédéral afin d'honorer ses engagements. Le Secrétariat suit également les dépenses réelles et éventuelles qui pourraient devoir être prélevées à même la réserve. Afin de préparer la prochaine ronde de négociations collectives de la fonction publique, le Secrétariat s'est engagé à améliorer le processus, les systèmes et les procédures de contrôle de la réserve pour rémunération au cours de l'exercice 2003-2004.

Principales réalisations

Afin de s'assurer que chaque ministère, chaque organisme et chaque organisation du gouvernement fédéral dispose des fonds qui conviennent à la suite d'une augmentation de salaire approuvée pour ses employés, trois ébauches de document ont été préparées :

- *un cadre de financement pour les sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires;*
- *un cadre de financement pour les employeurs distincts;*
- *des lignes directrices sur le financement de la réserve de la rémunération.*

Ces documents précisent les relations et les justifications du financement pour les organisations qui ont accès au financement de la réserve de la rémunération et pour les éléments qui seront financés.

De plus, les modalités et les procédures de gestion de la réserve de la rémunération, plus précisément les modalités concernant les fonctions de dotation, de contrôle et d'affectation de la réserve ont été documentées.

Pris ensemble, ces documents aideront le Secrétariat à gérer de façon plus rigoureuse la réserve de la rémunération et à rendre le processus de prise de décisions concernant l'accès à cette réserve plus transparent. Les possibilités de prévision ont également été améliorées, ainsi que la capacité à cerner les manques ou les surplus de fonds.

39. La réserve de la rémunération est composée de fonds qui ont été réservés dans le cadre budgétaire mais qui n'ont pas encore été affectés aux ministères et aux organismes pour tenir les engagements du gouvernement de financer les conventions collectives et d'autres augmentations de salaire approuvées.

Défis et leçons retenues

Recueillir et conserver une information complète et à jour sur la rémunération constitue un défi, en particulier face à la complexité croissante de la négociation collective et à la large gamme des besoins de plus de 100 ministères, organismes et autres entités fédérales dont la masse salariale totale dépasse les 25 milliards de dollars. Dans ce contexte, le Secrétariat va continuer à s'efforcer d'assurer une gestion prudente de la réserve de la rémunération.

C. Amélioration du service

Résultat stratégique : La prestation de services axée sur les citoyens

Résumé des dépenses en 2003–2004 (en milliers de dollars)	Dépenses prévues	Autorisations totales révisées	Dépenses réelles révisées
Activités du Secrétariat	30 530	25 833	23 617
Fonds gérés par l'administration centrale	-	-	-
Dépenses totales prévues	30 530	25 833	23 617
Personnel			
Équivalents temps plein	219	156	142

Note : La diminution nette des pouvoirs et des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues tient en général au transfert de ressources du Secrétariat à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, mais tient également compte du Budget supplémentaire des dépenses, des transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Résultat stratégique	**AMÉLIORATION DES SERVICES** *Prestation de services axée sur les citoyens*	
Éléments de résultat stratégique	**ACCÈS** Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent,les citoyens sont assurés d'un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et services gouvernementaux, dans la langue officielle de leur choix	**QUALITÉ** Les citoyens sont satisfaits de la qualité des services gouvernementaux qu'ils reçoivent par l'entremise d'organisations novatrices qui s'appliquent à les servir de façon rapide, courtoise, compétente et équitable.
Résultats	• Que le gouvernement devienne un utilisateur modèle des TI et de l'Internet pour que, d'ici 2005, le Canada ait le gouvernement le plus branché à ses citoyens. • Que la population canadienne ait un accès amélioré aux programmes et aux services gouvernementaux et que la présence du gouvernement fédéral soit davantage intégrée partout au pays grâce à l'adoption de la prestation de services par guichets uniques (initiative de Service Canada) ainsi qu'aux programmes et aux politiques en vigueur dans des domaines tels que les services téléphoniques, les communications gouvernementales, le Programme de coordination de l'image de marque, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. • Des services améliorés aux Canadiens dans la langue officielle de leur choix.	• une amélioration marquée de la satisfaction des Canadiens à l'égard de la prestation des principaux services gouvernementaux avant 2005, grâce à la mise en œuvre efficace de l'initiative d'amélioration des services et à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.
Plans et priorités de 2003-2004	• *Élaborer une vision de la prestation de services multimodes et une stratégie de transformation des services.* • *Réaliser l'initiative* Gouvernement en direct *d'ici 2005* • *Mettre en place une saine gestion des ressources de GI/TI du gouvernement et fonder les projets et les investissements ministériels en TI sur les orientations pangouvernementales.*	• *Obtenir des améliorations de services mesurables d'ici 2005.*

C.1. Accès — Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens sont assurés d'un accès pratique, sûr et homogène aux programmes et aux services gouvernementaux, dans la langue officielle de leur choix.

Le Secrétariat visait un résultat :

- Que la population canadienne ait un accès amélioré aux programmes et aux services gouvernementaux et que la présence du gouvernement fédéral soit davantage intégrée partout au pays grâce à l'adoption de la prestation de services par guichets uniques (initiative de Service Canada) ainsi qu'aux programmes et aux politiques en vigueur dans des domaines tels que les services téléphoniques, les communications gouvernementales, le Programme de coordination de l'image de marque, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

Pour cet élément de résultats stratégiques, le Secrétariat fera rapport sur le rendement dans trois domaines :

C.1.1 Élaborer une vision de la prestation de services multimodes et une stratégie de transformation des services

C.1.2 Réaliser l'initiative Gouvernement en direct d'ici 2005

C.1.3 Mettre en place une saine gestion des ressources de GI/TI du gouvernement et fonder les projets et les investissements ministériels en TI sur les orientations pangouvernementales

C.1.1 Élaborer une vision de la prestation de services multimodes et une stratégie de transformation des services

Contexte et engagements

Avec la généralisation de l'emploi d'Internet et des appareils électroniques, les gens s'attendent dorénavant à trouver l'information et les services dont ils ont besoin au bout de leurs doigts. Comme c'est inévitable, cette évolution de la façon dont les Canadiens interagissent entre eux et avec le monde qui les entoure a des répercussions sur la façon dont ils souhaitent interagir avec le gouvernement. De nos jours, les Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement les mettent, eux les citoyens, les entreprises, les clients et les contribuables du pays, au centre de la prestation des services publics.

Afin de répondre à ces attentes du public en évolution, le Secrétariat s'est engagé à adopter une approche cohérente et centrée sur les utilisateurs pour fournir l'information, les programmes et les services du gouvernement. L'élaboration de cette vision de la prestation de services multimodes du gouvernement du Canada est l'élément central indispensable pour atteindre cet objectif ambitieux de prestation de services.

Au cours des dernières années, il est également devenu manifeste que l'information n'est pas réutilisée au sein du gouvernement, mais plutôt recueillie à nouveau, que les systèmes sont souvent mal intégrés les uns aux autres et que les dédoublements sont beaucoup trop courants. Les ministères et organismes ont fini par reconnaître que l'approche traditionnelle dite du « silo », dans laquelle les biens et les ressources sont gérés de façon isolée, a non seulement pour effet de rendre très difficile la gestion efficiente et efficace des dépenses et des investissements, mais qu'elle limite aussi la capacité du gouvernement à parvenir à transformer de façon marquée ses activités pour améliorer réellement sa prestation de services.

Ce dialogue permanent a amené les ministères et les organismes à convenir qu'il faut trouver des possibilités d'adopter et de mettre en place des solutions et des processus opérationnels communs ou conjoints et en retirer tout le parti possible. En adoptant une approche coordonnée aux activités gouvernementales, à la gestion de l'information et à la prestation de services, les ministères et les organismes de l'ensemble du gouvernement parviendront à accroître l'efficience de la prestation de services, à améliorer leur souplesse opérationnelle et à faire preuve de plus de transparence. Le Secrétariat s'est engagé à repérer les possibilités de transformation des activités gouvernementales au moyen de solutions et de processus opérationnels communs ou conjoints qui peuvent être utilisés dans plusieurs ministères et organismes, et à aider ces ministères et organismes à les adopter.

Principales réalisations

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Secrétariat va poursuivre l'élaboration de sa vision des services du gouvernement du Canada. Il a collaboré étroitement avec les trois ministères qui sont les principaux responsables de la vision du service à la clientèle, soit Développement des ressources humaines Canada (dorénavant Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada) dans le cas des services aux citoyens, Industrie Canada dans le cas des services aux entreprises et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (maintenant Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada) dans le cas des services destinés aux clients internationaux, afin de fixer de grandes orientations stratégiques pour la prestation de services à ces trois grands groupes de clients, en fonction des recherches qui ont été faites sur la clientèle et des tendances de l'utilisation des divers modes de communication (en personne, au téléphone et en direct). Le Secrétariat a également dirigé un examen des infrastructures de prestation de services fédérales pour évaluer dans quelle mesure les clients utilisent les canaux de type libre-service.

En 2003-2004, le Secrétariat a commencé à jeter les bases d'une approche coordonnée de type « entreprise » aux activités gouvernementales et à la prestation de services. Pendant cet exercice, il s'est efforcé avant tout de produire une définition claire de la transformation des services en précisant la signification qu'elle aura pour les ministères et les organismes, et de lancer la préparation d'un cadre de mesure qui servira à guider les activités de transformation des services au sein des ministères et entre eux. Le Secrétariat a également préparé un guide pour aider les

ministères et les organismes à cerner les avantages de la transformation des services et pour en tirer parti.

Le Secrétariat a également élargi la stratégie sur les métadonnées du gouvernement du Canada pour faciliter la prestation des services et la mise en œuvre des programmes. Un modèle de métadonnées de solution de gestion de contenu (SGC), conforme aux normes sur les métadonnées du gouvernement du Canada, a été terminé en 2003-2004 et le Secrétariat a assumé en permanence un rôle de conseil et de leader auprès des ministères pour la mise en œuvre des normes sur les métadonnées et l'utilisation du SGC. De la même façon, le travail préparatoire au portail de la gestion de l'information du gouvernement du Canada a été terminé en 2003-2004, en collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et ce portail devait entrer en ligne en septembre 2004[40].

Un cadre préliminaire d'architecture globale, conçu pour faciliter les activités de transformation des services dans l'ensemble du gouvernement, a également été préparé en 2003-2004. Ce cadre, appelé Programme de transformation opérationnelle (PTO) met à la disposition des ministères et des gouvernements des façons pratiques et cohérentes de décrire et d'examiner leurs activités. Le PTO fait appel à un vocabulaire commun qui facilite les communications entre les ministères, les gouvernements et les autres prestataires de services et fournit un cadre permettant la planification des projets d'intégration et de transformation des services touchant à plusieurs secteurs. Le PTO fait la promotion d'une interopérabilité qui devrait permettre de respecter les exigences stratégiques et législatives avec davantage d'efficience, d'économie et une conformité améliorée dans des domaines comme la protection de la vie privée, l'accès à l'information et la sécurité. En 2003-2004, l'équipe d'architecture du Secrétariat a préparé la première ébauche de la trousse du PTO et s'en est servi pour guider plusieurs initiatives de transformation, dont deux projets de « cartographie » de service englobant deux juridictions (personnes âgées et lancement de nouvelles entreprises) et une validation du concept d'outils habilitants électroniques de la GI pour le gouvernement du Canada[41].

C.1.2 Réaliser l'initiative Gouvernement en direct d'ici 2005

Contexte et engagements

L'initiative Gouvernement en direct (GED) a permis de disposer d'un grand nombre d'éléments de l'infrastructure commune du gouvernement, y compris d'éléments essentiels comme le canal protégé. La réussite de GED constitue un excellent exemple de ce qu'il est possible de faire quand les ministères et les organismes ont une compréhension commune des priorités stratégiques du gouvernement et adoptent une approche cohérente à la fourniture d'information et de services.

40. Voir le site Web du portail à l'adresse http://www.informationmanagement.gc.ca/.

41. On trouvera plus d'information à http://www.cio-dpi.gc.ca/btep-pto/index_f.asp.

Les réalisations liées à la mise en œuvre du programme Gouvernement en direct feront l'objet de rapports dans le Rapport sur le rendement de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La contribution du Secrétariat à la surveillance de cet important programme est abordée ci-dessous.

Le Secrétariat s'est engagé, en coopération avec les ministères et les organismes à élaborer des outils communs, des pratiques exemplaires et des approches pour mesurer le rendement de la prestation de services du gouvernement du Canada et pour faire rapport sur cette question, pour faciliter la gestion « horizontale », à l'échelle du gouvernement, de l'information et des services électroniques et pour cerner des possibilités de processus opérationnels et de services intégrés communs.

Principales réalisations

En plus de contribuer à la préparation du rapport annuel de TPSGC sur les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de GED pour 2005, le Secrétariat a produit un rapport sur le rendement concernant 11 secteurs de résultat de GED et sera publié sur le site Web du Secrétariat. Ce rapport a examiné les progrès réalisés pour rendre les services plus accessibles et plus pratiques, pour favoriser l'adoption par les utilisateurs des services en ligne et pour accroître le niveau de satisfaction de la clientèle. Les domaines qui nécessitent qu'on y accorde une attention additionnelle y sont mentionnés, et les efforts qu'ils nécessitent se poursuivront en 2004-2005.

C.1.3 Mettre en place une saine gestion des ressources de GI/TI du gouvernement et fonder les projets et les investissements ministériels en TI sur les orientations pangouvernementales

Contexte et engagements

La bonne gestion des biens de GI et des TI nécessite une gérance efficace et cohérente. En évaluant dans quelle mesure les biens de GI et des TI contribuent aux priorités stratégiques fédérales et en y apportant les changements nécessaires pour s'assurer que ces investissements sont rentables pour les Canadiens, le Secrétariat contribue activement à l'amélioration de la gestion de l'information et des technologies de l'information dans l'ensemble du gouvernement, fait la promotion de l'efficience grâce à l'interopérabilité des systèmes et facilite les activités de transformation des services.

En 2003-2004, le Secrétariat s'est engagé à fournir des orientations et des conseils aux ministères et aux organismes afin :

- d'améliorer la gestion de la technologie de l'information et l'interopérabilité des systèmes;
- de faciliter la transformation des services aux entreprises par le renouvellement et le renforcement du programme d'architecture fédérée, en faisant correspondre les projets et les activités ministériels de TI aux priorités gouvernementales.

Principales réalisations

En 2003-2004, le Secrétariat a continué à collaborer avec les ministères et les organismes pour améliorer l'interopérabilité des systèmes et la gérance des TI à l'échelle du gouvernement. L'une des principales activités qui a contribué au cours de cet exercice à la surveillance efficace à long terme des biens de GI/TI du gouvernement a été l'examen de la façon dont le gouvernement organise et gère ses services de TI administratifs. Cet examen a confirmé que la consolidation des systèmes et des services dans l'ensemble du gouvernement du Canada est l'une des étapes les plus essentielles pour réaliser des économies importantes, intégrer la prestation de services et améliorer la gestion, la fonction de contrôleur et la flexibilité d'ensemble des systèmes et des services.

En 2003-2004, le Secrétariat s'est également efforcé de cerner les principaux défis et les éléments de réussite concernant les investissements en GI/TI. Tout au long de cette période, il a activement contrôlé les grands projets de TI du gouvernement pour s'assurer que les ministères et les organismes responsables prenaient les mesures qui conviennent pour mettre en œuvre les projets en temps, en respectant le budget et en obtenant les résultats souhaités. Cette analyse sert de baromètre à la réussite d'ensemble du gouvernement dans la gestion des projets de GI/TI et permet d'aborder les grandes questions de gestion de projet d'un point de vue ministériel. Le Secrétariat favorise une gestion plus efficiente et le recours aux ressources de GI/TI grâce à son examen des investissements ministériels, à sa surveillance des projets ayant des éléments importants de GI ou des TI et à des rapports plus clairs sur les dépenses de GI/TI. Ce faisant, il fait la promotion d'une approche plus coordonnée et plus stratégique aux investissements de GI/TI dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

Principaux défis et leçons retenues pour améliorer l'accès au service

La capacité gouvernementale à fournir de l'information et des services de haute qualité au public canadien, de façon efficiente et efficace, suppose de s'engager à fournir les ressources humaines et financières nécessaires à long terme pour appuyer la prestation de services axés sur les citoyens et faciliter la collaboration entre les ministères et entre les juridictions. La mise en place d'une approche d'entreprise ou « de gouvernement pris dans son ensemble » pour gérer les systèmes et les services gouvernementaux est indispensable pour améliorer l'efficience tout en conservant la souplesse. Il faut que des stratégies efficaces de gestion du changement et de gestion des projets soient en place pour concrétiser la vision de la transformation des services. Il faudra peut-être aussi, dans certains cas, recourir à des textes législatifs pour mettre en œuvre une prestation de services axée sur les citoyens dans l'ensemble du gouvernement du Canada ainsi que dans les autres juridictions, et pour promouvoir l'emploi efficient et efficace des ressources dans tous les ministères.

Le gouvernement du Canada investit chaque année environ cinq milliards de dollars en GI/TI, mais l'évaluation des dépenses gouvernementales dans ce domaine a été nettement compliquée par le fait que les ministères et les organismes gèrent et comptabilisent leurs biens dans ce domaine de façon très différente. Il est donc difficile de présenter une image claire de l'ensemble

des dépenses de GI/TI du gouvernement et d'évaluer si les investissements faits par chaque ministère et organisme contribuent réellement aux objectifs plus vastes de gestion et de prestation de services du gouvernement.

Il ne fait aucun doute que les investissements stratégiques en GI/TI sont essentiels si le gouvernement veut atteindre l'objectif visant à fournir aux Canadiens des services efficients, de haute qualité et rentables. Les ministères et les organismes devront disposer des systèmes et des équipements leur permettant de collaborer de façon efficace les uns avec les autres, ainsi qu'avec leurs autres partenaires et clients. Cependant, les améliorations de qualité du service, de coût et d'efficience qui sont possibles ne se concrétiseront que si le gouvernement gère ses investissements en GI/TI de façon intelligente.

Les ministères et organismes sont de plus en plus conscients que l'information qu'ils contrôlent est un bien stratégique, mais nombre d'entre eux ont encore de la difficulté à mettre en œuvre des stratégies et des pratiques efficaces pour gérer cette information. Si des progrès importants ont été réalisés dans un certain nombre de domaines, il reste des défis importants à résoudre. La nécessité d'améliorer les structures de gouvernance et de responsabilisation et la capacité de gestion de l'information restent des questions importantes dans de nombreux ministères et organismes, et il faudra poursuivre les investissements dans l'ensemble du gouvernement pour s'attaquer aux difficultés liées à la gestion et à la protection des dossiers électroniques, des données et de l'information. Si les fonds réservés pour aider les organismes gouvernementaux à mettre en oeuvre la *Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement* et à utiliser l'application de gestion des documents SGDD confirme bien l'engagement du gouvernement à promouvoir les bonnes stratégies de GI, il faut cependant continuer à rappeler que l'information gouvernementale est un bien essentiel et que cela justifie qu'elle soit gérée le mieux possible.

C.2. Qualité – S'assurer que les citoyens sont satisfaits de la qualité des services gouvernementaux qu'ils reçoivent par l'intermédiaire d'organisations novatrices qui s'appliquent à les servir de façon rapide, courtoise, compétente et équitable.

Le Secrétariat visait un résultat :

- une amélioration marquée de la satisfaction des Canadiens à l'égard de la prestation des principaux services gouvernementaux avant 2005, grâce à la mise en œuvre efficace de l'initiative d'amélioration des services et à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

Pour cet élément de résultat stratégique, le Secrétariat fera rapport sur le rendement en ce qui concerne « *Réaliser une amélioration marquée des services d'ici 2005* ».

C.2.1 Réaliser une amélioration marquée des services d'ici 2005

Contexte et engagements

Le Secrétariat s'est engagé à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie et un cadre de reddition de comptes pour atteindre l'objectif approuvé par les ministres du Conseil du Trésor, à savoir une amélioration de 10 p. 100 de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation des services d'ici la fin de 2005.

Principales réalisations

En 2003-2004, les ministères et les organismes ont été informés des résultats précis exigés par l'Initiative d'amélioration des services (IAS) et le rendement visé en regard de ces résultats a été défini au moyen des rapports ministériels sur le rendement et d'un examen des sites Web ministériels. L'accent a été mis sur les ministères et les organismes les plus importants au cours de cet exercice.

Les résultats de cette évaluation ont été encourageants : en 2002, environ 25 p. 100 des 47 organismes cibles participaient à l'initiative, et un maximum de huit ministères utilisaient l'Outil de mesures communes (OMC). En 2003, 79 p. 100 des ministères importants assuraient le suivi du niveau de satisfaction de leur clientèle. L'emploi de l'OMC avait augmenté de façon marquée et c'est maintenant devenu le moyen normal de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle dans l'ensemble du gouvernement. Les noms des cadres supérieurs responsables de cette activité ont été répertoriés dans les organismes hiérarchiques, et un comité interministériel a été mis en place pour échanger les meilleures pratiques et améliorer le régime de reddition de comptes[42].

42. On peut trouver plus de renseignements sur l'Initiative d'amélioration des services à http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/index_f.asp.

Défis et leçons retenues

Comme l'ont signalé Accenture[43] et le Cabinet Office du Royaume-Uni, l'amélioration des résultats en prestation de services axée sur les citoyens au Canada est rendue possible grâce aux enquêtes réalisées régulièrement auprès des citoyens pour comprendre leurs besoins, leurs niveaux de satisfaction à l'égard des services, leurs attentes et leurs priorités en ce qui concerne les améliorations de service.

La responsabilisation des gestionnaires pour des résultats précis en matière de service et la mesure des résultats sont des éléments essentiels pour enregistrer des améliorations significatives de service dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

D. Administration du Secrétariat

Que le Secrétariat atteigne ses objectifs tout en gérant ses activités conformément aux principes énoncés dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.*

Résumé des dépenses en 2003–2004 (en milliers de dollars)

	Dépenses prévues	Autorisations totales révisées	Dépenses réelles révisées
Activités du Secrétariat	41 120	137 291	126 893
Fonds gérés par l'administration centrale	10 000	10 000	-
Dépenses totales prévues	51 120	147 291	126 893
Personnel			
Équivalents temps plein	307	317	317

Note : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

La fonction d'administration du Secrétariat assure l'ensemble des services de soutien et de facilitation pour la réalisation des plans et des priorités de 2003-2004, comme les infrastructures ministérielles essentielles, y compris les technologies de l'information et la gestion de cette information, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, les bibliothèques, les communications et les relations avec les médias, la politique et la planification stratégiques, les services de sécurité et l'hébergement.

43. Accenture est une entreprise mondiale de conseils en gestion, de services de technologie et d'impartition. Accenture collabore avec ses clients pour les aider à devenir des entreprises ou des gouvernements très efficaces. Le rapport de mai 2004 d'Accenture intitulé *eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value* peut être consulté à http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/gove_egov_value.pdf.

Comme dans la plupart des autres secteurs du Secrétariat, celui-ci a fait face à des défis administratifs importants à la suite de l'annonce du 12 décembre 2003. Le temps qu'il a fallu pour bien saisir toutes les implications de ce nouveau mandat et de ces nouvelles responsabilités ont laissé place à court terme à des incertitudes sur l'harmonisation finale des rôles et des responsabilités, ainsi qu'en ce qui concerne l'emploi et la répartition qui convenaient des ressources et du personnel dans les nouveaux secteurs d'activité. Toutefois, face à ces défis, l'administration du Secrétariat a continué à exercer une saine gestion et le contrôle des ressources du Secrétariat, et elle a continué à améliorer ses services aux clients ministériels.

Partie V : Rendement financier

Tableau 1 : Résumé des crédits votés

Le tableau 1 expose en détail la façon dont le Parlement vote les ressources du Secrétariat du Conseil du Trésor, y compris les crédits votés et les autorisations législatives. L'utilisation réelle de ces ressources par le Secrétariat est présentée au tableau 1.1.

Besoins financiers par autorisation en 2003–2004 (en milliers de dollars)[1]

		2003–2004				
Crédit		Total – Budget principal des dépenses	Dépenses totales prévues[2]	Autorisations totales[3]	Autorisations totales reçues ou transférées à la suite de l'annonce du 12 déc. 2003 (Total de l'ensemble des autorisations prévues pour la totalité de l'exercice)[4]	Autorisations totales révisées
	Programme du conseil de gestion					
1	Dépenses de fonctionnement	151 617.0	158 502.0	205 686.3	(67 171.5)	138 514.8
2	Subventions et contributions	18 600.0	18 600.0	18 600.0	(16 250.0)	2 350.0
(L)	Présidente du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile	67.0	67.0	66.9		66.9
(L)	Contributions au Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	18 602.0	19 096.0	20 340.7	(6 542.8)	13 797.9
(L)	Montants adjugés par un tribunal	-	-	40.0		40.0
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-	-	6.5		6.5
5	Éventualités du gouvernement[5]	750 000.0	750 000.0	630 331.8		630 331.8
10	Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale[5]	20 783.0	35 283.0	10 996.2		10 996.2
15	Conventions collectives[5]	-	-	-		-
20	Assurances de la fonction publique	1 450 900.0	1 451 563.0	1 450 938.0		1 450 938.0
21	Versement à la Commission canadienne du blé en vertu du paragraphe 7(3) de la *Loi sur la Commission canadienne du blé* au titre des pertes encourues en 2002–2003 par le syndicat du blé.	-	-	84 484.0		84,484.0

Crédit		2003–2004 Total – Budget principal des dépenses	Dépenses totales prévues[2]	Autorisations totales[3]	Autorisations totales reçues ou transférées à la suite de l'annonce du 12 déc. 2003 (Total de l'ensemble des autorisations prévues pour la totalité de l'exercice)[4]	Autorisations totales révisées
(L)	*Loi sur la mise au point des pensions du secteur public*	25.0	25.0	32.0		32.0
(L)	Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, d'autres lois concernant la retraite et de la *Loi sur l'assurance-emploi*	-	-	207 394.4		207 394.4
(L)	Paiements liés à l'exécution de l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la *Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif*	-	-	708.1		708.1
Total		2 410 594.0	2 433 136.0	2 629 624.8	(89 964.3)	2 539 660.5
Total des ETPs transférés/reçus[6]		**(443)**				

1. Le tableau 1 ci-dessus donne les autorisations révisées du Secrétariat à la suite de la réorganisation du gouvernement du 12 décembre 2003.
2. Les dépenses prévues tiennent compte des montants prévus au début de l'exercice, tels que figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 du ministère.
3. Les autorisations totales comprennent le Budget principal des dépenses 2003-2004 plus le Budget supplémentaire des dépenses, des transferts découlant du crédit 100 – Initiative à l'échelle de l'administration fédérale, des transferts du crédit 15 – Conventions collectives et d'autres autorisations.
4. Conformément à la réorganisation du 12 décembre 2003, les autorisations totales du Secrétariat ont été corrigées pour tenir compte du transfert de l'Initiative des services de voyages partagés et de Gouvernement en direct (GED) à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), et des parties du Bureau de la gestion des ressources humaines à l'Agence de gestion des ressources humaines du Canada (l'Agence). Le tableau 1.2 donne le détail de ces transferts.
5. Les crédits pour programme administrés par l'administration centrale correspondent au transfert permanent à d'autres ministères qui réduisent les autorisations du Secrétariat. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères bénéficiaires montrent ces autorisations et les dépenses réelles.
6. Les ETP totales reçues/transférées correspondent aux ETP approuvées pour l'ensemble de l'exercice 2003-2004 qui concernent les responsabilités du Secrétariat qui ont été transférées à la suite de la réorganisation du 12 décembre 2003.

Tableau 1.1 : Ressources transférées ou reçues le 12 décembre 2003

Le tableau 1.1 montre dans le cas des ministères et des organismes touchés par la réorganisation comment les responsabilités et les ressources connexes ont été transférées ou reçues au 12 décembre 2003.

Dépenses par autorisation, 2003–2004 (milliers $)

			2003–2004	
Crédit		Dépenses totales réelles[1]	Autorisations totales reçues ou transférées à la suite de l'annonce du 12 déc. 2003 (Total de l'ensemble des autorisations prévues pour la totalité de l'exercice)[2]	Dépenses totales révisées
	Programme du conseil de gestion			
1	Dépenses de fonctionnement[3]	177 442.8	(58 499.4)	118 943.4
2	Subventions et contributions	16 585.8	(16 224.9)	360.9
(L)	Présidente du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile	66.9		66.9
(L)	Contributions au Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	20 340.7	(6 542.8)	13 797.9
(L)	Montants adjugés par un tribunal	40.0		40.0
(L)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-		-
5	Éventualités du gouvernement[4]	-		-
10	Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale[4]	-		-
15	Conventions collectives[4]	-		-
20	Assurances de la fonction publique[5]	1 154 742.1		1 154 742.1
	Versement à la Commission canadienne du blé en vertu du paragraphe 7(3) de la *Loi sur la Commission canadienne du blé* au titre des pertes encourues en 2002–2003 par le syndicat du blé.	84 468.7		84 468.7
(L)	*Loi sur la mise au point des pensions du secteur public*	32.0		32.0

Crédit		Dépenses totales réelles[1]	2003–2004 Autorisations totales reçues ou transférées à la suite de l'annonce du 12 déc. 2003 (Total de l'ensemble des autorisations prévues pour la totalité de l'exercice)[2]	Dépenses totales révisées
(L)	Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, d'autres lois concernant la retraite et de la *Loi sur l'assurance-emploi*	207 394.4		207 394.4
(L)	Paiements liés à l'exécution de l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la *Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif*	708.1		708.1
	Total	**1 661 821.5**	**(81 267.1)**	**1 580 554.4**

1. Les dépenses totales réelles correspondent aux dépenses réelles inscrites pour le CT dans les comptes publics de 2003-2004 et ne tiennent pas compte des rajustements faisant suite à la réorganisation du gouvernement annoncée le 12 décembre 2003.
2. Les « dépenses réelles totales » pour les autorisations et les responsabilités transférées à la suite de l'annonce du 12 décembre 2003 correspondent à l'évaluation des dépenses totales pour la totalité de l'exercice dans le cas des responsabilités qui ont été transférées à la suite de cette réorganisation du 12 décembre 2003. Les dépenses transférées sont données entre parenthèses pour indiquer une perte ou une réduction des dépenses. On trouvera des renseignements détaillés sur les dépenses transférées en dehors d'un organisme au tableau 1.2.
3. Les dépenses réelles ont été inférieures de 19,57 millions de dollars aux dépenses prévues. Cela s'explique pour l'essentiel par la réorganisation du gouvernement le 12 décembre 2003 et par les contrôles sur les dépenses qui ont suivi, avec par exemple le gel des reclassifications et des dépenses discrétionnaires.
4. Les crédits pour programmes administrés par l'administration centrale indiquent les transferts permanents aux autres ministères qui ont réduit les autorisations du Secrétariat. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères bénéficiaires montrent ces autorisations et les dépenses réelles.
5. Les dépenses réelles ont été inférieures de 296,2 millions de dollars aux dépenses prévues, ce qui englobe les surplus imputables au Régime des services dentaires pour les pensionnés, au Régime de soins de santé de la fonction publique, aux charges sociales, au Régime de soins dentaires de la fonction publique et à d'autres régimes d'assurance. Cela tient essentiellement au nombre de membres, aux salaires moyens et aux coûts moyens qui ont été inférieurs aux prévisions, et aux recettes qui ont dépassé les prévisions.

Tableau 1.2 : Prévisions d'autorisations et de dépenses transférées

Le tableau 1.2 répartit par ministère et par crédit les prévisions d'autorisations et de dépenses transférées aux tableaux 1 et 1.1.

***Répercussion de l'annonce du 12 décembre 2003*[1]**

Financement transféré vers/reçu de :	Prévisions d'autorisations totales transférées ou reçues	Total des dépenses réelles pour les autorisations transférées ou reçues pour l'exercice 2003–2004	ETP
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence) Crédit 1 – Dépenses de fonctionnement[2]	(46 262,8)	(40 054,5)	(350)
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence) Crédit 2 — Subventions et contributions[3]	(16 250,0)	(16 224,9)	
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence) (L) Contributions au Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)[4]	(5 074,6)	(5 074,6)	
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (ISPVG) Crédit 1 - Dépenses de fonctionnement[5]	(7 844,6)	(3 217,8)	(26)
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (ISPVG) (L) Contributions au RASE[4]	(384,4)	(384,4)	
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (GED) Crédit 1 - Dépenses de fonctionnement[6]	(13 064,1)	(12 227,1)	(67)
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (GED) (S) Contributions au RASE[4]	(1 083,8)	(1 083,8)	
Total des montants transférés/reçus	**(89 904,3)**	**(61 267,1)**	**(443)**

1. Les dépenses transférées sont données entre parenthèses pour indiquer une perte/diminution des autorisations et des dépenses.
2. Les prévisions d'autorisations transférées pour l'ensemble de l'exercice reposent sur les niveaux de référence approuvés des responsabilités transférées à l'Agence (46,03 millions de dollars) et 0,235 millions de dollars pour la mise en œuvre de la modernisation des ressources humaines au Secrétariat. Une affectation à but spécial de 20,46 millions de dollars a été prévue en fonction du niveau de référence approuvé pour l'ensemble de l'exercice, moins les dépenses évaluées au 12 décembre 2003.
3. Les prévisions d'autorisations transférées pour l'ensemble de l'exercice reposent sur le niveau de référence approuvé pour le Programme de stages pour les jeunes de 16,2 millions de dollars et 0,05 million de dollars attribués à l'Agence pour une contribution en matière d'équité à l'emploi. Une affectation à but spécial de 4,46 millions de dollars a été prévue en fonction du niveau de référence approuvé pour l'ensemble de l'exercice, moins les dépenses évaluées au 12 décembre 2003.
4. Les prévisions d'autorisations transférées pour l'ensemble de l'exercice ont été effectuées selon le prorata des dépenses réelles pour les contributions au RASE imputable à chaque poste du Secrétariat conformément au pourcentage des coûts en personnel dépensés par les groupes ayant fait l'objet d'un transfert.
5. Les prévisions d'autorisations transférées pour l'ensemble de l'exercice reposent sur les niveaux de référence approuvés pour les responsabilités transférées au sujet de l'ISPVG à TPSGC (3,87 millions de dollars et montants connexes gelés (3,97 millions de dollars). Une affectation à but spécial de 0,674 million de dollars a été mise sur pied en fonction des niveaux de référence approuvés pour l'ensemble de l'exercice, moins l'évaluation des dépenses au 12 décembre 2003.
6. Les prévisions d'autorisations transférées pour l'ensemble de l'exercice reposent sur les niveaux de référence approuvés pour les responsabilités transférées au sujet de GED à TPSGC (13,06 millions de dollars). Une affectation à but spécial de 6,76 millions de dollars a été mise sur pied en fonction des niveaux de référence approuvés pour l'ensemble de l'exercice, moins l'évaluation des dépenses au 12 décembre 2003.

Tableau 2 : Comparaison du total des dépenses prévues et du total révisé des dépenses réelles

Le tableau 2 expose en détail les ressources utilisées par secteur d'activité et les compare aux ressources qui ont été approuvées par le Parlement et qui sont indiquées au tableau 1.

Dépenses ministérielles prévues et réelles par secteur d'activité (milliers de dollars)							
Secteurs d'activités	**ETP**	**Fonctionnement[1]**	**Capital**	**Subventions et contributions**	**Total des dépenses brutes**	**Moins recettes disponibles**	**Total des dépenses nettes**
Gestion et planification des dépenses							
Activités du Secrétariat							
(Budget principal des dépenses)	198	20 586,0			20 586,0		20 586,0
(Dépenses prévues)	198	20 586,0	–	–	20 586,0	–	20 586,0
(Autorisations révisées)	*285*	*35 387,9*	–	*15,0*	*35 402,9*	–	*35 402,9*
(Dépenses réelles révisées)	**252**	**29 671,4**	–	**13,4**	**29 684,8**	–	**29 684,8**
Fonds gérés par l'administration centrale[2]							
(Budget principal des dépenses)	–	750 000,0			750 000,0	–	750 000,0
(Dépenses prévues)	–	750 000,0	–	–	750 000,0	–	750 000,0
(Autorisations révisées)	–	*630 331,8*	–	–	*630 331,8*	–	*630 331,8*
(Dépenses réelles révisées)	–	–	–	–	–	–	–
Fonction de contrôleur							
Activités du Secrétariat							
(Budget principal des dépenses)	160	18 080,0		–	18 080,0	–	18 080,0
(Dépenses prévues)	192	21 595,0	–	–	21 595,0	–	21 595,0
(Autorisations révisées)	*166*	*19 832,1*	–	–	*19 832,1*	–	*19 832,1*
(Dépenses réelles révisées)	**161**	**18 956,5**	–	–	**18 956,5**	–	**18 956,5**
Fonds gérés par l'administration centrale[2]							
(Budget principal des dépenses)	–	10 000,0			10 000,0		10 000,0
(Dépenses prévues)	–	24 500,0	–	–	24 500,0	–	24 500,0
(Autorisations révisées)	–	*940,2*	–	–	*940,2*	–	*940,2*
(Dépenses réelles révisées)	–	–	–	–	–	–	–
Gestion de l'information et technologies de l'information							
Activités du Secrétariat							
(Budget principal des dépenses)	186	26 816,0		–	26 816,0	–	26 816,0
(Dépenses prévues)	186	26 816,0	–	–	26 816,0	–	26 816,0
(Autorisations révisées)	*147*	*24 490,7*	–	*300,0*	*24 790,7*	–	*24 790,7*
(Dépenses réelles révisées)	**133**	**22 401,1**	–	**300,0**	**22 701,1**	–	**22 701,1**

Dépenses ministérielles prévues et réelles par secteur d'activité (milliers de dollars)							
Secteurs d'activités	ETP	Fonctionnement[1]	Capital	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins recettes disponibles	Total des dépenses nettes
Fonds gérés par l'administration centrale[2]							
(Dépenses prévues)	–	–	–	–	–	–	–
(Autorisations totales)	–	–	–	–	–	–	–
(réelles)	–	–	–	–	–	–	–
Gestion des ressources humaines							
Activités du Secrétariat							
(Budget principal des dépenses)	471	66 456,0		18 600,0	85 056,0	2 854,0	82 202,0
(Dépenses prévues)	471	69 956,0	–	18 600,0	88 556,0	2 854,0	85 702,0
(Autorisations totales)	163	230 466,7	–	1 987,5	232 454,2	2 854,0	229 600,2
(réelles révisées)	**182**	**229 360,2**	**–**	**–**	**229 360,2**	**2 248,4**	**227 111,8**
Fonds gérés par l'administration centrale[2]							
(Budget principal des dépenses)	–	1 568 183,0		525,0	1 568 708,0	117 000,0	1 451 708,0
(Dépenses prévues)	–	1 568 846,0	–	525,0	1 569 371,0	117 000,0	1 452 371,0
(Autorisations révisées)	–	*1 596 736,8*	–	*539,2*	*1 597 276,0*	*146 250,0*	*1 451 026,0*
(Dépenses réelles révisées)	**–**	**1 302 564,9**	**–**	**539,2**	**1 303 104,1**	**148 340,8**	**1 154 763,3**
Administration ministérielle							
Activités du Secrétariat							
(Budget principal des dépenses)	311	41 202,0		–	41 202,0	–	41 202,0
(Dépenses prévues)	311	41 566,0	–	–	41 566,0	–	41 566,0
(Autorisations révisées)	*320*	*137 689,1*	–	*47,5*	*137 736,6*	–	*137 736,6*
(Dépenses réelles révisées)	**322**	**127 289,4**	**–**	**47,5**	**127 336,9**	**–**	**127 336,9**
Fonds gérés par l'administration centrale[2]							
(Budget principal des dépenses)	–	10 000,0		–	10 000,0	–	10 000,0
(Dépenses prévues)	–	10 000,0	–	–	10 000,0	–	10 000,0
(Autorisations révisées)	–	*10 000,0*	–	–	*10 000,0*	–	*10 000,0*
(Dépenses réelles révisées)	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**	**–**
Total							
(Budget principal des dépenses)	1 326	2 511 323,0		19 125,0	2 530 448,0	119 854,0	2 410 594,0
(Dépenses prévues)	1 358	2 533 865,0	–	19 125,0	2 552 990,0	119 854,0	2 433 136,0
(Autorisations révisées)	*1 081*	*2 685 875,3*	–	*2 889,2*	*2 688 764,5*	*149 104,0*	*2 539 660,5*
(Dépenses réelles révisées)	**1 051**	**1 730 243,5**	**–**	**900,1**	**1 731 143,6**	**150 589,2**	**1 580 554,4**
Autres recettes et dépenses							
Recettes non disponibles							
(Dépenses prévues)							8 800,0
(Autorisations révisées)							*10 216,0*

Dépenses ministérielles prévues et réelles par secteur d'activité (milliers de dollars)							
Secteurs d'activités	ETP	Fonction-nement[1]	Capital	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins recettes disponibles	Total des dépenses nettes
(Dépenses réelles révisées)							**10 216,0**
Coût des services offerts par d'autres ministères							
(Dépenses prévues)							13 085,5
(Autorisations révisées)							*13 474,6*
(Dépenses réelles révisées)							**13 474,6**
Coût net du Secrétariat							
(Dépenses prévues)							2 437 421,5
(Autorisations révisées)							*2 542 919,1*
(Dépenses réelles révisées)							**1 583 813,0**

1. Comprend les dépenses en capital.

2. Les crédits pour programmes administrés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétariat. Les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu ces transferts indiquent les montants de ces autorisations et des dépenses réelles.

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles du Ministère par secteur d'activité

Le tableau 3 présente une perspective historique des ressources utilisées par le Secrétariat (en milliers de dollars).

Comparaison chronologique des dépenses ministérielles prévues et réelles par secteur d'activité

			2003-2004			
Secteurs d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total, Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales révisées	Dépenses réelles révisées
Gestion et planification des dépenses						
Activités du Secrétariat	17 920	20 830	20 586	20 856	35 402,9	29 684,8
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	-	-	750 000	750 000	630 331,8	-
Fonction de contrôleur						
Activités du Secrétariat	26 985	26 661	18 080	21 595	19 832,1	18 956,5
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	-	-	10 000	24 500	940,2	-
Service et innovation[2]						
Activités du Secrétariat	10 871	-	-	-	-	-
Gestion de l'information et technologies de l'information						
Activités du Secrétariat	35 776	31 037	26 816	26 816	24 790,7	22 701,1
Gestion des ressources humaines						
Activités du Secrétariat	79 904	83 361	82 202	85 702	229 600,2	227 111,8
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	1 336 700	1 266 459	1 451 708	1 452 371	1 451 026	1 154 763,3
Administration des services ministériels						
Activités du Secrétariat	38 205	42 170	41 202	41 566	137 736,6	127 336,9
Fonds gérés par l'administration centrale[1]	-		10 000	10 000	10 000	-
Total	**1 546 361**	**1 470 518**	**2 410 594**	**2 433 136**	**2 539 660,5**	**1 580 554,4**

1. Les fonds gérés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétariat. Les autorisations et les dépenses réelles sont indiquées dans les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu les sommes transférées.

2. Le secteur d'activité Service et innovation a été supprimé et les services ont été répartis dans les autres secteurs d'activité.

Tableau 4 : Concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité

Le tableau 4 présente les liens entre les ressources affectées aux résultats stratégiques et celles qui sont affectées aux secteurs d'activité (en milliers de dollars).

Programme du conseil de gestion

Résultats stratégiques / Secteurs d'activité	Gérance	Amélioration des services	Ressources humaines	Administration du Secrétariat	Total
Gestion et planification des dépenses					
Budget principal des dépenses[1]	769 900	596	-	-	770 586
Dépenses prévues	769 900	596	-	-	770 586
Autorisations révisées[1]	*665 138,8*	*596*	-	-	*665 734,8*
Dépenses réelles révisées	29 212,8	472	-	-	29 684,8
Fonction de contrôleur					
Budget principal des dépenses	28 080	-	-	-	28 080
Dépenses prévues	46 095	-	-	-	46 095
Autorisations révisées	*20 772,3*	-	-	-	*20 772,3*
Dépenses réelles révisées	18 956,5	-	-	-	18 956,5
Gestion de l'information / Technologies de l'information					
Budget principal des dépenses	-	26 816	-	-	26 816
Dépenses prévues	-	26 816	-	-	26 816
Autorisations révisées	-	*24 790*	-	-	*24 790*
Dépenses réelles révisées	-	22 701,1	-	-	22 701,1
Gestion des ressources humaines					
Budget principal des dépenses	-	2 672	1 531 238	-	1 533 910
Dépenses prévues	-	2 672	1 535 401	-	1 538 073
Autorisations révisées	-	-	*1 680 626,2*	-	*1 680 626,2*
Dépenses réelles révisées	-	-	1 381 875,1	-	1 381 875,1
Administration des services ministériels					
Budget principal des dépenses	-	446	-	50 756	51 202
Dépenses prévues	-	446	-	51 120	51 566
Autorisations révisées	-	*446*	-	*147 290,6*	*147 736,6*
Dépenses réelles révisées	-	444	-	126 892,9	127 336,9

Résultats stratégiques / Secteurs d'activité	Gérance	Amélioration des services	Ressources humaines	Administration du Secrétariat	Total
Total					
Budget principal des dépenses	798 070	30 530	1 531 238	50 756	2 410 594
Dépenses prévues	816 085	30 530	1 535 401	51 120	2 433,136
Autorisations révisées	*685 911*	*25 832,7*	*1 680 626,2*	*147 290,6*	*1 539 660,5*
Dépenses réelles révisées	**48 169,3**	**23 617,1**	**1 381 875,1**	**126 892,9**	**1 580 554,4**

1. Les chiffres du Budget principal des dépenses et des dépenses prévues comprennent 750 millions de dollars liés au crédit 5 pour les programmes administrés par l'administration centrale au titre des éventualités du gouvernement. Les autorisations révisées ne comprennent que 630,33 millions reliés au crédit 5 parce que les transferts permanents aux autres ministères réduisent les autorisations du Secrétariat et sont indiqués dans les rapports ministériels sur le rendement du ministère bénéficiaire.

Tableau 5 : Recettes par secteur d'activité

Le tableau 5 établit les recettes du Secrétariat provenant de sources gouvernementales et non gouvernementales (en milliers de dollars).

			2003-2004		
Secteurs d'activité	**Dépenses réelles 2001-2002**	**Dépenses réelles 2002-2003**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**
Recettes disponibles					
Gestion et planification des dépenses	-	-	-	-	-
Fonction de contrôleur	-	-	-	-	-
Gestion de l'information et technologies de l'information	-	-	-	-	-
Gestion des ressources humaines					
Activités du Secrétariat	1 745	2 029	2 854	2 854	2 248,4
Fonds gérés par l'administration centrale	136 607	135 559	117 000	146 250	148 340,8
Administration des services ministériels	-	-	-	-	-
Total des recettes disponibles	138 352	137 588	119 854	149 104	150 589,2
Recettes non disponibles					
Recettes provenant des frais de stationnement	8 510	9 577	8 800	10 216	10 216
Total des recettes non disponibles	8 510	9 577	8 800	10 216	10 216
Total des recettes	**146 862**	**147 165**	**128 654**	**159 320**	**160 805,2**

Tableau 6 : Paiements législatifs par secteur d'activité

Paiements législatifs par secteur d'activité (en milliers de dollars)

			2003-2004			
Secteurs d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Budget principal des dépenses	Dépenses totales prévues	Dépenses totales révisées	Dépenses réelles révisées
Gestion et planification des dépenses[1]	**1 920**	**3 048**	**2 973**	**2 973**	**3 620,6**	**3 620,6**
Fonction de contrôleur[1]	**2 070**	**3 048**	**2 339**	**2 833**	**2 257,8**	**2 257,8**
Service et innovation[1]	**560**	-	-	-	-	-
Gestion de l'information et technologies de l'information[1]	**1 399**	**2 352**	**2 866**	**2 866**	**1 845,3**	**1 845,3**
Gestion des ressources humaines						
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4 375	6 175	6 855	6 855	2 229,8	2 229,8
Loi sur la mise au point des pensions du service public	39	13	25	25	32	32
Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, d'autres lois concernant la retraite et de la *Loi sur l'assurance-emploi*[2]	287 982	83 753	-	-	207 394,4	207 394,4
Loi sur les régimes de retraite particuliers	4 700	-		-	-	-
Paiements liés à l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la *Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif*	55 497,06	16 020		-	708,1	708,1
Total	**352 593**	**105 961**	**6 880**	**6 880**	**210 364,2**	**210 364,2**

Secteurs d'activité	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	2003-2004 Budget principal des dépenses	Dépenses totales prévues	Dépenses totales révisées	Dépenses réelles révisées
Administration des services ministériels						
Présidente du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile	68	70	68	67	66,9	66,9
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 778	2 090	3 569	3 569	3 844,4	3 844,4
Montants adjugés par un tribunal	4				40	40
Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne					6,5	6,5
Remboursements de montants portés au crédit des recettes d'années antérieures	218	17		-	-	-
Total	**3 068**	**2 177**	**3 636**	**3 636**	**3 957,8**	**3 957,8**
Total des paiements législatifs	**361 610**	**116 586**	**18 694**	**19 188**	**222 045,8**	**222 045,8**

1. Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.
2. Les cotisations non réparties de l'employeur ont été indiquées de façon inexacte pour le secteur Administration des services ministériels des comptes publics de 2003-2004. Les cotisations qui conviennent sont indiquées ici sous le titre Gestion des ressources humaines.

Tableau 7 : Paiements de transfert (Subventions et contributions)

Le tableau 7 résume le transfert des ressources (en milliers de dollars) aux personnes et aux organisations.

Résumé des paiements de transfert

Programme du conseil de gestion	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	2003-2004 Budget principal des dépenses	Dépenses totales prévues	Autorisations totales révisées	Dépenses réelles révisées
SUBVENTIONS						
Gestion et planification des dépenses						
Projet de réaffectation de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) Projet de relocalisation	-	20	-	-	15	13,4
Gestion des ressources humaines						
Alliance de la Fonction publique du Canada	-	250	-	-	-	-
Total des subventions	**-**	**270**	**-**	**-**	**15**	**13,4**
CONTRIBUTIONS						
Gestion des ressources humaines						
Programme de stages pour les jeunes[1]	17 645	16 847	18 600	18 600	1 987,5	
Gestion de l'information et technologies de l'information						
Recherche et Aide aux initiatives stratégiques	-	-	-	-	300	300
Administration des services ministériels						
Recherche et Aide aux initiatives stratégiques	-	-	-	-	47,5	47,5
Total des contributions	**17 645**	**16 847**	**18 600**	**18 600**	**2 335**	**347,5**

Programme du conseil de gestion	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	2003-2004 Budget principal des dépenses	Dépenses totales prévués	Autorisations totales révisées	Dépense s réelles révisées
AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT						
Gestion des ressources humaines						
Assurance de la fonction publique [2]	327	302	500	500	507,2	507,2
Pensions de la fonction publique	40	13	25	25	32	32
Total – Autres paiements de transfert	**367**	**315**	**525**	**525**	**539,2**	**539,2**
Total des paiements de transfert	**18 012**	**17 432**	**19 125**	**19 125**	**2 889,2**	**900,1**

1. Programme transféré à l'Agence à la suite de la réorganisation du gouvernement du 12 décembre 2003. Les estimations d'autorisation transférées pour l'ensemble de l'exercice ont été de 16,2 millions de dollars, plus 0,05 million de dollars attribués à l'Agence à titre de contribution à l'équité à l'emploi. Les autorisations totales révisées restantes pour le Secrétariat correspondent à l'apport du Secrétariat à l'objectif de réaffectation d'un million de dollars dans le budget de 2003.
2. Le Régime de prestation pour les survivants des employés en cas de décès dans l'exercice des fonctions et le Régime d'indemnités spéciales pour les conjoints des membres des Forces canadiennes.

Tableau 8 : Passif éventuel (en milliers de dollars)

	Montant des éléments de passif éventuel		
Éléments de passif éventuel	**31 mars 2002**	**31 mars 2003**	**31 mars 2004**
Causes en instance et imminentes	30 014 167	33 533 971	33 707 763

Partie VI : Annexes

A. Tableau sommaire du rendement ministériel

Le tableau sommaire du rendement ministériel est présenté en fonction du *Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004* du Secrétariat et comprend les réalisations principales liées aux engagements. Il est à noter que les engagements liés aux autres ministères et organismes, tels que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada seront signalés dans leur rapports sur le rendement et n'ont pas été inclus dans le présent tableau.

A.1 Gérance – saine gestion publique des ressources fédérales

A.1.1 Priorités – Cas dans lesquels les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement

Le Secrétariat visait deux résultats :

- L'allocation et la réaffectation des ressources se font en fonction de l'information sur le rendement, de nature financière et non financière, et permettent de concilier les besoins des programmes actuels et les nouvelles priorités gouvernementales.
- Que les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du CT relatives à l'affectation des ressources et les priorités du gouvernement, et qu'ils soient déposés au Parlement en temps opportun.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Principales réalisations)
Améliorer l'affectation des ressources et la gestion des dépenses à l'échelle de l'administration fédérale			
Concevoir et mettre en place un nouveau processus d'examen de la gestion et des dépenses au Conseil du Trésor, qui permet d'évaluer les ressources disponibles de façon rigoureuse d'un point de vue ministériel et pangouvernemental, afin que le Conseil du Trésor soit mieux placé pour réaffecter les ressources existantes aux priorités les plus importantes et ainsi améliorer la gestion des dépenses au sein de l'administration fédérale.	Cadre conçu en 2003; et mise en œuvre immédiate	Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005	• Au début de l'exercice 2003-2004, le Secrétariat a lancé un processus d'examen des dépenses en partenariat avec tous les ministères et organismes fédéraux. Ce processus a exigé des ministères qu'ils analysent avec rigueur la façon dont leurs programmes contribueraient aux priorités gouvernementales au cours des cinq années à venir. • Dans le cadre de ce premier cycle des examens prévus, quatre examens ministériels et quatre examens transectoriels ont été lancés en 2003. De façon plus précise, le Secrétariat a procédé à des examen. • En décembre 2003, le premier ministre a élargi ce processus en mettant sur pied le Comité sur l'examen des dépenses. Dans le contexte de ce processus d'examen

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Principales réalisations)
			élargi, le Secrétariat a lancé une série d'examens opérationnels et horizontaux au début de 2004. Les résultats permanents produits par l'Examen des dépenses et de la gestion (EDG) de 2003 du Secrétariat mentionnés ci-dessus ont été intégrés à ces nouveaux examens. Les résultats seront signalés, en faisant état des fonds pour la réaffectation, au Premier Ministre, à l'automne 2004-2005. **Pour plus de détails, voir la section A.1.1.**
Élaborer et mettre en place un nouveau système d'information intégré, au moyen d'une approche graduelle, conformément au plan de projet approuvé et étayé par des rapports d'étape à intervalles réguliers.	Travaux de conception et d'élaboration du système amorcé en 2003	A atteint les objectifs	▸ La planification de l'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) s'est terminée en 2003-2004. le Secrétariat a commencé à constituer l'équipe et à regrouper les ressources nécessaires pour commencer la mise en place du SIGD en 2004-2005 et 2005-2006. ▸ En plus des plans détaillés, le Secrétariat a terminé le travail sur la conception de la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR). Le modèle d'information de la SGRR, qui fournit des renseignements harmonisée aux priorités gouvernementales, aux dépenses prévues et réelles et aux résultats obtenus a également été mené à terme. **Pour plus de détails, voir la section A.1.2.**
Fournir un soutien permanent pour une affectation efficace des ressources			
Offrir, de façon continue, des analyses et des conseils aux ministres du Conseil du Trésor ainsi que des avis et conseils aux ministères et aux organismes sur l'affectation des ressources, selon les priorités gouvernementales et dans les limites établies par le cadre financier.	En cours	A atteint les objectifs	▸ Le Secrétariat a fourni des conseils pertinents en temps opportun au Conseil du Trésor sur toute une gamme de questions d'affectation des ressources et de gestion des dépenses. Le Secrétariat, en collaboration avec les ministères et les autres organismes centraux, est parvenu à respecter cet engagement du budget de 2003 de trouver un milliard de dollars à même les dépenses prévues pour 2003-2004 afin de les réaffecter aux priorités gouvernementales du moment. Outre le milliard de dollars, les ministères ont réaffecté à l'interne des dépenses de façon régulière au simple titre de la bonne gestion. Pour l'exercice 2003-2004, plus de 800 millions de dollars ont été réaffectés de cette façon. **Pour plus de détails, voir la section A.1.3.**

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Principales réalisations)
Fournir un soutien permanent pour une gestion efficace des dépenses			
Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes en ce qui touche la gestion des dépenses; utiliser efficacement le système de gestion des dépenses et déposer au Parlement le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les rapports sur les plans et les priorités (RPP) des ministères et des organismes, selon la manière prescrite et en temps opportun, et conformément aux calendriers et aux protocoles en vigueur.	Budget principal des dépenses, Budget supplémentaire des dépenses et rapports sur les plans et les priorités déposés chaque année au Parlement, en fonction du calendrier parlementaire	A atteint les objectifs	▸ Le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses ont été présentés au Parlement conformément au calendrier parlementaire convenu pour 2003-2004. Les projets de loi de crédits connexes du gouvernement ont ensuite été présentés au Parlement et adoptés par celui-ci. ▸ Le Secrétariat continue à dispenser des avis, des conseils et de l'aide aux ministères et aux organismes pour leur permettre de préparer leurs documents budgétaires, tout en maintenant le dialogue avec eux tout au long de l'année pour recueillir leur réaction et pour s'assurer que de l'information à jour est disponible, en particulier en ce qui concerne les décisions de dépôt de documents au Parlement et la modification des exigences de publication. ▸ Le Secrétariat a également apporté quelques améliorations mineures aux documents budgétaires. **Pour plus de détails, voir section A.1.4.**
Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes en ce qui touche la concordance des plans et des priorités avec les résultats, et continuer de travailler avec les ministères et les organismes à l'amélioration de la qualité des RPP et à l'évaluation de la mesure dans laquelle les améliorations prévues dans l'année ont été apportées, conjointement avec les évaluations du même genre mentionnées dans les rapports ministériels sur le rendement (RMR).	En cours	A atteint les objectifs	▸ Au cours de l'exercice 2003-2004, 15 RPP ont été analysés et ont fait l'objet de commentaires aux organisations, afin d'améliorer la qualité des documents. Les domaines à améliorer sont, entre autres, les rapports sur les résultats attendus et l'identification des ressources connexes et des mesures de rendement. ▸ Des améliorations importantes ont également été apportées aux lignes directrices et aux instructions techniques sur les RPP destinées aux organisations, et plusieurs présentations et séances d'information ont été organisées avec un certain nombre d'organisations. **Pour plus de détails, voir la section A.3.2.**

A.1.2 Rendement – s'assurer que les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace ainsi qu'avec prudence et probité.

Le Secrétariat visait un résultat :

- Que les politiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor soient appliquées efficacement et convenablement dans toute l'administration fédérale.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
Mettre en œuvre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur dans toute l'administration fédérale			
Gérer le Fonds d'innovation de 30 millions de dollars; fournir des conseils et de l'aide sur la conduite des évaluations de référence et dresser des plans d'action pour une gestion intégrée; suivre de près les progrès ministériels et en rendre compte.	90 ministères et organismes participants d'ici avril 2004 Un minimum de 60 plans de gestion moderne intégrés approuvés par les ministères et mis en oeuvre d'ici avril 2004	A atteint les objectifs	• Tout d'abord, le Secrétariat est parvenu à amener 95 p. 100 des ministères et organismes (énumérés aux annexes I, I.1 et I.2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) à participer à la mise en œuvre de l'IMFC. • En mars 2004, environ 60 évaluations de capacité étaient effectuées pour permettre d'évaluer la situation des pratiques de gestion actuelles dans les divers ministères et organismes, et pour déterminer dans quelle mesure il était possible de développer davantage et d'améliorer cette capacité. En mai 2004, 92 rapports sur des évaluations de capacité avaient été complétés par les 94 ministères et organismes participant à la modernisation de la fonction de contrôleur, avec environ 2 500 gestionnaires qui avaient pris part aux évaluations de capacité. • Actuellement, environ 78 plans d'action pour l'amélioration de la gestion ont été examinés et approuvés par les comités exécutifs et présentés au Secrétariat. Leur mise en œuvre se poursuit. • Une analyse des 60 plans d'action finaux et approuvés en place en mars 2004 a permis de constater que les lacunes relevées dans les évaluations de capacité des ministères et des organismes étaient généralement abordées dans les plans d'action, et que les priorités, les mesures et les calendriers d'amélioration étaient précisés clairement. **Pour plus de détails, voir la section A.2.1..**

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
Mettre à exécution le calendrier d'apprentissage et une stratégie de marketing social pour mieux faire comprendre les principes et les pratiques se rattachant à la fonction de contrôleur moderne à l'échelle du gouvernement.	Au moins 5 000 gestionnaires de la fonction publique participent aux activités liées à la modernisation de la fonction de contrôleur en 2003-2004	A atteint les objectifs	▸ Il a fallu un effort massif de communication et une stratégie d'apprentissage complète. Plus de 6 000 gestionnaires de la fonction publique ont participé à des activités d'apprentissage sur la fonction moderne de contrôleur, allant de conférences à des cours de niveau universitaire. Des enquêtes récentes indiquent dorénavant que trois gestionnaires sur quatre connaissent les concepts de la fonction moderne de contrôleur. **Pour plus de détails, voir la section A.2.1.**
Fournir des outils et de l'aide (sur le contrôle intégré, la reddition de comptes sur la gestion, les liens entre les ressources et les résultats, la gestion du changement culturel) aux ministères et aux organismes dans le domaine de la gestion moderne.	Série complète d'instruments et de conseils fournis d'ici avril 2004 pour poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur	A atteint les objectifs	▸ L'un des principaux résultats de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur a été la préparation et l'adoption du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) dont plus de 5 000 copies ont été distribuées dans l'ensemble de la fonction publique. ▸ Au-delà de 30 outils et techniques ont été conçus précisément pour aider les gestionnaires, au niveau individuel, à moderniser leurs pratiques de gestion. ▸ Plus de 40 ministères et organismes ont collaboré à 39 projets sur l'innovation financés par l'IMFC pour se doter de toute une gamme de nouveaux outils de gestion qui sont maintenant en usage dans l'ensemble du gouvernement. ▸ Trente-cinq pour cent du financement total fourni par le Conseil du Trésor, soit 13,5 millions de dollars, pour faciliter la mise en œuvre de la fonction moderne de contrôleur ont été consacrés à ces projets. **Pour plus de détails, voir la section A.2.1.**
Suivre de près l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur et en rendre compte.	Rapport terminé d'ici avril 2004	A atteint les objectifs	▸ En s'inspirant de *Modernisation de la fonction de contrôleur : rapport d'étape sur la mise en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale*, un rapport final sur l'IMFC a été préparé. Il résume les progrès réalisés au 31 mars 2004, soit à la fin de la période de mise en œuvre de trois ans de l'IMFC. **Pour plus de détails, voir la section A.2.1.**

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
Viser l'excellence de la gestion par le développement de la capacité d'évaluation et de vérification interne pangouvernementale et l'amélioration des résultats connexes			
Continuer de jouer un rôle de premier plan pour concrétiser l'engagement à long terme du gouvernement de renouveler et de repositionner les fonctions d'évaluation et de vérification interne dans le cadre de la gestion moderne, en misant sur le développement des capacités des ministères et des organismes, et en fournissant des conseils et un soutien continus par l'intermédiaire des deux centres d'excellence. Préparer des rapports d'évaluation faisant état de l'incidence des efforts déployés dans l'optique de l'atteinte des objectifs stratégiques en matière d'évaluation et de vérification interne.	Rapport d'évaluation de l'efficacité des centres d'excellence du SCT pour la vérification interne et l'évaluation achevé d'ici mars 2005. Rapports d'évaluation de l'efficacité de chacune des deux politiques achevés d'ici mars 2006	Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005	▸ En 2003-2004, le Centre d'excellence en vérification interne et le Centre d'excellence en évaluation du Secrétariat ont continué à collaborer avec les ministères et organismes et ont veillé au financement des investissements à la fin de mars 2005, afin de les doter de ces capacités de vérification interne et d'évaluation.. ▸ Le Centre d'excellence en vérification interne a analysé et fait le suivi d'environ 200 rapports de vérification interne et transmis des commentaires sur l'analyse des rapports et des plans, et il a effectué plus de 90 visites sur place dans des organismes et des ministères. ▸ Le Centre d'excellence en évaluation a étudié une centaine de cadres de gestion basés sur les résultats. Il a de plus accru ses activités de contrôle. C'est ainsi qu'il a étudié la qualité de 115 rapports d'évaluation en relevant les meilleures pratiques en gestion des unités d'évaluation ministérielles, et qu'il a organisé plus de 120 réunions et présentations avec des ministères, des délégations internationales, des organismes régionaux, sans oublier des consultations avec la collectivité de l'évaluation ▸ Malgré le travail fait jusqu'à maintenant pour améliorer les fonctions de vérification interne et d'évaluation dans l'ensemble du gouvernement, les progrès enregistrés ont été inégaux. **Pour plus de détails, voir la section A.2.2.**
Viser l'excellence de la gestion par le truchement d'une orientation, de conseils et d'un appui continus à la gérance pangouvernementale			
Dans le cadre de l'examen du Secrétariat visant à rationaliser et à améliorer l'efficacité de ses politiques, un plan audacieux a été mis en place pour supprimer les politiques désuètes, réviser et consolider les politiques maintenues dans ce résultat stratégique, tout en renforçant leur pertinence, en clarifiant les rôles, et les	Cadre en place en 2003 Révision et communication des politiques pendant toute la période de planification	Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005	▸ Le Secrétariat a enregistré quelques progrès vers l'atteinte de ces objectifs, mais pas autant qu'il l'aurait souhaité, d'autres priorités retenant son attention. ▸ Il y est parvenu dans une certaine mesure en collaborant, dans les domaines essentiels de la politique, avec les intervenants au sein des ministères, des organismes et des collectivités fonctionnelles.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
responsabilités en donnant des orientations plus cohérentes aux ministères et aux organismes à l'égard des éléments essentiels d'une saine gestion et en établissant des liens entre les priorités et les résultats.			▸ Des consultations et des collaborations beaucoup plus poussées seront nécessaires quand l'examen de la politique se poursuivra afin de garantir la réussite de la mise en œuvre, des résultats et de la conformité. **Pour plus de détails, voir la section A.2.3.**
De façon continue, gérer la mise en œuvre pangouvernementale des politiques et des initiatives du Conseil du Trésor dans les domaines suivants : gestion financière, gestion des achats et des projets, gestion des biens immobiliers et du matériel, systèmes stratégiques et infrastructure, vérification interne, évaluation, sécurité, protection des renseignements personnels, accès à l'information et différents modes de prestation des services.	En cours	A atteint les objectifs	Des progrès ont été réalisés en 2003-2004 dans certains domaines essentiels des politiques de gestion, y compris dans les suivants : ▸ la proposition d'un cadre de politique donnant les grandes orientations de la gestion gouvernementale des biens et des services acquis ; ▸ la révision et la consolidation des politiques; ▸ la modernisation complète et permanente de l'ensemble des politiques et l'élaboration de normes de compétence destinées à la collectivité de la gestion des biens; ▸ l'évaluation indépendante des contrôles liés à l'ensemble des politiques du CT; ▸ la poursuite de l'adaptation des politiques de communication et de coordination de l'image de marque; ▸ l'élaboration et la mise en œuvre d'améliorations aux politiques concernant les TI/GI; ▸ Le lancement de la *Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement*; ▸ l'examen de la *Politique sur la protection de la vie privée;* ▸ l'examen de la P*olitique sur la diversification des modes de prestation de services*. **Pour plus de détails, voir la section A.2.3.**

A.1.3 Responsabilisation – s'assurer que l'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics.

Le Secrétariat visait deux résultats :

- Les ministres du CT, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels ont à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.
- Les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada sont établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
Rendre compte du rendement du Canada			
Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes pour améliorer la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes; travailler avec eux pour produire un rapport annuel sur le rendement du Canada, et renforcer la base de données sur les résultats stratégiques sous-jacents.	Dépôt du rapport sur le rendement du Canada chaque année au Parlement	A atteint les objectifs	▸ *Le Rendement du Canada 2003* a été présenté à l'automne. La version électronique de ce rapport permet d'accéder aux rapports de planification et de rendement ministériels qui décrivent les dépenses gouvernementales, les réalisations du gouvernement et ce que ce dernier envisage faire à l'avenir dans chacun de ces quatre grands domaines. . ▸ Le Secrétariat a également préparé une base de données de résultats horizontaux pour fournir aux parlementaires, au public et au gouvernement une vision d'ensemble des dépenses publiques et des résultats obtenus pour toutes les grandes initiatives horizontales. **Pour plus de détails, voir la section A.3.1.**
Rendre compte du rendement ministériel			
Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la responsabilisation et de la gestion axée sur les résultats, et continuer de travailler avec les ministères et les organismes à l'amélioration de la qualité de leurs rapports ministériels sur le rendement (RMR) et à l'évaluation de la mesure dans laquelle les améliorations visées dans l'année ont été apportées, parallèlement aux évaluations du même genre mentionnées dans les rapports sur les plans et les	RMR déposés chaque année au Parlement	A atteint les objectifs	▸ Des rapports ministériels sur le rendement ont été déposés au Parlement selon le calendrier parlementaire établi pour 2003-2004. ▸ Le Secrétariat a également pris des mesures pour favoriser les améliorations à la forme et au contenu des RPP et des RMR. Il a réalisé des évaluations indépendantes de chaque RMR de 2001-2002 en fonction de six principes régissant la présentation de rapports. ▸ le Secrétariat a procédé à un examen, avant leur dépôt, de neuf RMR de 2002-2003 et fourni à leurs auteurs des conseils et des recommandations pour améliorer leurs rapports avant leur dépôt.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
priorités (RPP) ministériels.			‣ Un autre examen avant dépôt d'environ une vingtaine de RMR de 2002-2003 a aussi été réalisé et a permis de transmettre des commentaires aux ministères et aux organismes qui en étaient les auteurs. **Pour plus de détails, voir la section A.3.2.**
Veiller à ce que des efforts ciblés soient déployés pour rendre plus clairs et plus facilement mesurables les résultats stratégiques des ministères et des organismes, et élaborer un outil de planification et de gestion pour aider les ministères et les organismes à établir des résultats stratégiques et des mesures stables, à mieux intégrer leurs opérations, à établir des liens plus évidents entre l'affectation des ressources et les pratiques de gestion et l'obtention des résultats, et à favoriser l'affectation rationnelle des ressources, à l'échelle ministérielle et dans des secteurs d'activité horizontaux.	Outil en place en 2003	A atteint les objectifs	‣ Le Secrétariat a lancé l'élaboration d'une architecture à l'échelle du gouvernement des activités de programme qui mettrait davantage en parallèle les ressources et les résultats des programmes ministériels et les résultats stratégiques qu'ils s'efforcent d'atteindre. ‣ Tous les ministères et les organismes ont élaboré des architectures d'activité de programme dans lesquelles ils ont dû situer pour la première fois l'ensemble de leurs programmes, ainsi qu'une vision complète de leurs dépenses prévues et des résultats attendus. Une fois cette architecture terminée, elle constituera la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) qu'utiliseront les ministères et le Secrétariat pour générer et contrôler la prestation des programmes et des services. ‣ Ces architectures serviront de base pour les rapports au Parlement, par le biais du Budget des dépenses, à compter de l'exercice 2005-2006. ‣ Avant le lancement de cette initiative à l'échelle du gouvernement, le Secrétariat a étudié plus avant le contexte et utilisé les résultats stratégiques, découlant de l'élaboration des cinq critères pour guider les ministères dans l'amélioration de leurs résultats stratégiques. **Pour plus de détails, voir la section A.3.2.**

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
Rendre compte du rendement financier du gouvernement fédéral			
Offrir, de façon continue, des conseils aux ministères et aux organismes au sujet de la comptabilité publique; apporter les changements qui s'imposent à l'échelle gouvernementale à la suite des décisions prises relativement à l'adoption de la comptabilité d'exercice intégrale; déposer les Comptes publics du Canada, notamment les états financiers du gouvernement au Parlement, présentés dans une forme exacte et complète, le plus tôt possible.	Comptes publics du Canada déposés chaque année au Parlement avant l'échéance du 31 octobre prévu par la Loi	A atteint les objectifs	▸ Les Comptes publics du Canada 2003, y compris les états financiers annuels consolidés du gouvernement du Canada, ont été déposés à la Chambre des communes le 4 novembre 2003. ▸ En réponse à l'annonce faite dans le *Budget 2003* par le gouvernement de s'engager à mettre en œuvre pleinement la comptabilité d'exercice, les Comptes publics 2003 ont été les premiers faisant appel en totalité à ces principes comptables pour préparer les résultats financiers du gouvernement. ▸ À la suite de cette mise en œuvre et des améliorations connexes apportées aux Comptes publics 2003 et à la présentation des états financiers, la vérificatrice générale a félicité le gouvernement en déclarant que le Canada est « un chef de file mondial dans le domaine de la communication de l'information financière ». **Pour plus de détails, voir la section A.3.3.**
Rendre compte de la possibilité d'appliquer la comptabilité d'exercice à l'établissement du budget et des crédits			
Compléter la première phase de ce projet par le truchement d'un rapport demandant une décision sur les futures mesures à prendre.	Rapport sur la budgétisation selon la comptabilité d'exercice : septembre 2003	A atteint les objectifs	La phase I de ce projet a bien été menée à terme et a abouti à la préparation d'un plan de travail précis pour la phase II. **Pour plus de détails, voir la section A.3.4.**
Améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne			
Travailler avec les parlementaires, les comités parlementaires et la vérificatrice générale pour trouver des moyens d'améliorer la pertinence, la clarté et l'opportunité des rapports au Parlement.	Des propositions seront élaborées sur la question d'ici mars 2004	Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005.	▸ Le Secrétariat a commencé à collaborer avec plus de 115 ministères, les organismes et les sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires pour que la Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), traitée ci-dessus, puisse devenir la base des rapports au Parlement sur le Budget des dépenses à compter de l'exercice 2005-2006. La présentation et le contenu du Budget des dépenses ont été modifiés afin d'aider les parlementaires à mieux établir les liens entre les priorités gouvernementales et les efforts ministériels et de répondre à leurs préoccupations concernant la transparence, la clarté et l'opportunité des rapports.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
			▸ Il a été reconnu qu'il fallait poursuivre les efforts dans ce domaine, mais étant donné les modifications survenues au sein du gouvernement en 2003-2004, la dernière année ne s'est pas prêtée à la tenue de nouvelles consultations avec les parlementaires et les comités parlementaires. D'autres améliorations aux rapports déposés au Parlement seront apportées en 2004-2005. **Pour plus de détails, voir la section A.3.5.**

A.2 Gestion des ressources humaines – Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

A.2.1 Effectif – L'effectif est productif et viable, et il reflète la diversité de la population canadienne qu'il sert.

Le Secrétariat vise un résultat :

- un effectif dont la rémunération (y compris les avantages sociaux) et les conditions de travail sont raisonnables, qui se voit offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement afin de pouvoir répondre aux besoins changeants des ministères et des organismes.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
Renforcer la gestion de la rémunération			
Améliorer les systèmes et les procédures de contrôle de la réserve de la rémunération.	2004	A atteint les objectifs	▸ Afin de s'assurer que chaque ministère, chaque organisme et chaque organisation du gouvernement fédéral dispose des fonds qui conviennent à la suite d'une augmentation de salaire approuvée pour ses employés, trois ébauches de document ont été préparées : – *un cadre de financement pour les sociétés d'État qui dépendent des crédits parlementaires;* – *un cadre de financement pour les employeurs distincts;* – *des lignes directrices sur le financement de la réserve de la rémunération.* ▸ Ces documents précisent les relations et les justifications du financement pour les organisations qui ont accès au financement de la réserve de la rémunération et pour les éléments qui seront financés. **Pour plus de détails, voir la section B.1.1.**

A.3 Amélioration des services – la prestation de services axée sur les citoyens

A.3.1 Accès - Quel que soit le mode de prestation qu'ils utilisent, les citoyens sont assurés d'un accès pratique, sûr et direct aux programmes et aux services gouvernementaux, dans la langue officielle de leur choix.

Le Secrétariat vise deux résultats :

- Que le gouvernement du Canada soit un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet : d'ici 2005, il sera le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens.
- Que la population canadienne ait un accès amélioré aux programmes et aux services gouvernementaux et une présence accrue et mieux intégrée du gouvernement fédéral partout au pays grâce à la mise en oeuvre de la prestation des services à guichet unique (Service Canada) ainsi qu'aux programmes et aux politiques en vigueur dans des domaines tels que les services téléphoniques, les communications gouvernementales, le Programme de coordination de l'image de marque, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
Élaborer une vision de la prestation de services multimodes et une stratégie de transformation des services			
Élaborer une vision de la prestation multimodes des services qui permettra d'adopter une approche cohérente et uniforme à l'échelle du gouvernement en ce qui touche la mise au point et la prestation de services axées sur les utilisateurs, compte tenu de l'intérêt que suscite le libre-service électronique, tout en maintenant ou en améliorant les services fédéraux, quel que soit leur mode de prestation, et en accroissant leur efficience et leur efficacité.	Mise au point terminée en 2003-2004 Mise en œuvre 2004-2006	Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005	• Au cours de l'exercice 2003-2004, le Secrétariat va poursuivre l'élaboration de sa vision des services du gouvernement du Canada. • Le Secrétariat a collaboré étroitement avec les trois ministères qui sont les principaux responsables de la vision du service à la clientèle, soit Développement des ressources humaines Canada (dorénavant Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada) dans le cas des services aux citoyens, Industrie Canada dans le cas des services aux entreprises et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (maintenant Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada) dans le cas des services destinés aux clients internationaux, afin de fixer de grandes orientations stratégiques pour la prestation de services à ces trois grands groupes de clients, en fonction des recherches qui ont été faites sur la clientèle et des tendances de l'utilisation des divers modes de communication (en personne, au téléphone et en direct).

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
			Pour plus de détails, voir la section C.1.1.
Déterminer les possibilités de transformer les opérations gouvernementales au moyen de solutions communes ou partagées et de procédés administratifs qui peuvent être adoptés dans tous les ministères et les organismes, et aider les ministères et les organismes à les adopter.	2003-2005	Travaux en cours; rapport d'activités en 2004-2005	En 2003-2004, le Secrétariat a commencé à jeter les bases d'une approche coordonnée de type « entreprise » aux activités gouvernementales et à la prestation de services. Il a centré ses efforts sur les initiatives suivantes : ▸ la production d'une définition claire de la transformation des services; ▸ la préparation d'un guide pour aider les ministères et les organismes à cerner les avantages de la transformation des services et pour en tirer parti; ▸ l'élargissement de la stratégie sur les métadonnées du gouvernement du Canada pour faciliter la prestation des services et la mise en œuvre des programmes; ▸ le travail préparatoire au portail de la gestion de l'information du gouvernement du Canada a été terminé en 2003-2004; ce portail devait entrer en ligne en septembre 2004; ▸ un cadre préliminaire d'architecture globale, appelé Programme de transformation opérationnelle (PTO), conçu pour faciliter les activités de transformation des services dans l'ensemble du gouvernement; ainsi que la première ébauche de la trousse du PTO. **Pour plus de détails, voir la section C.1.1.**
Réaliser l'initiative Gouvernement en direct d'ici 2005			
De concert avec les ministères et les organismes, mettre au point des outils communs, des pratiques exemplaires et des approches en ce qui touche la mesure du rendement lié à GED et l'établissement de rapports connexes; soutenir le contrôle « horizontal » ou pangouvernemental de l'information et des services électroniques; déterminer les possibilités d'adopter des procédés administratifs communs et des services intégrés.	2003-2006		▸ Le 12 décembre 2003, l'administration du programme Gouvernement en direct a été transférée à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et les progrès réalisés à l'égard de cet engagement sera signalé dans les rapport sur le rendement de TPSGC de 2003-2004. ▸ En plus de contribuer à la préparation du rapport annuel de TPSGC sur les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de GED pour 2005, le Secrétariat a produit un rapport sur le rendement concernant 11 secteurs de résultat de GED et sera publié sur le site Web du Secrétariat. **Pour plus de détails, voir la section C.1.2.**

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
Mettre en place une saine gestion des ressources de GI/TI du gouvernement et fonder les projets et les investissements ministériels en TI sur les orientations pangouvernementales			
De concert avec les ministères et les organismes, mettre au point des outils communs, des pratiques exemplaires et des approches en ce qui touche la mesure du rendement lié à GED et l'établissement de rapports connexes; soutenir le contrôle « horizontal » ou pangouvernemental de l'information et des services électroniques; déterminer les possibilités d'adopter des procédés administratifs communs et des services intégrés.	Renouvellement du programme d'architecture fédérée d'ici 2004	A atteint les objectifs	▸ Le Secrétariat a maintenu la surveillance efficace à long terme des biens de GI/TI du gouvernement en examinant la façon dont le gouvernement organise et gère ses services de TI administratifs. ▸ Le Secrétariat a activement contrôlé les grands projets de TI du gouvernement. Cette analyse sert de baromètre à la réussite d'ensemble du gouvernement dans la gestion des projets de GI/TI et permet d'aborder les grandes questions de gestion de projet d'un point de vue ministériel. **Pour plus de détails, voir sections C.1.1 et C.1.3.**
Consolider la série de politiques liées à l'amélioration des services			
▸ Contribuer à l'engagement du Secrétariat d'examiner ses politiques et fournir des orientations plus cohérentes aux ministères et aux organismes en dressant un cadre stratégique lié à l'amélioration des services et en consolidant, rationalisant et actualisant les politiques. ▸ En outre, les activités suivantes seront menées : – Réviser le processus d'établissement des normes relatives à la TI, à la GI et aux services. – Élaborer et appliquer des normes pour la sécurité de la TI	Mise au point du cadre stratégique 2004 À partir de 2004	Travaux en cours; rapport d'activité 2004-2005.	▸ Le Secrétariat a lancé la *Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement* (GIG). Il a aussi lancé un projet pour élaborer une stratégie destinée à aider les ministères et les organismes à mettre en œuvre la politique sur la GIG et un investissement de six millions de dollars sur deux ans a été approuvé pour accélérer sa mise en œuvre. ▸ Le Secrétariat a aussi travaillé à l'élaboration et la mise en œuvre d'améliorations aux politiques concernant les TI/GI y compris : - une nouvelle politique de gestion de l'infrastructure clés publiques (ICP) et de la politique des certificats; - de nouvelles normes pour la gestion des TI; - une nouvelle ébauche de réglementation et un calendrier de mise en œuvre pour les signatures électroniques sécurisées; - une méthodologie, des logiciels et des guides de vérification pour l'autoévaluation de la sécurité des TI; - des normes pour l'application des

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
(dans le cadre de la mise en œuvre de la *Politique du gouvernement sur la sécurité*).	2004		contrôles de sécurité à l'information et aux biens des TI; - la collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le Centre de la sécurité des télécommunications, la GRC, la Sécurité publique et Protection civile Canada, afin d'élaborer un modèle de coopération pour fournir des conseils et des directives en matière de sécurité aux ministères et aux organismes.
▸ Mettre à jour la Politique de gestion de l'Infrastructure à clés publiques au gouvernement du Canada et assurer une gérance en conséquence.	En cours		▸ Le Secrétariat a continué à adapter les directives en matière de politiques de communication afin de refléter les exigences et priorités changeantes du gouvernement.
▸ Fournir aux institutions et aux organismes des conseils et des documents à l'appui de la nouvelle *Politique de communication du gouvernement du Canada*.	2003-2005		▸ Le Secrétariat a procédé à l'examen de la *Politique sur la protection de la vie privée;* grâce aux résultats obtenus, il a été décidé de consolider cette dernière politique avec la *Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée.* **Pour plus de détails, voir la section A.2.3.**
▸ Examiner la *Politique sur la protection des renseignements personnels* pour assurer et maintenir l'intégrité des renseignements personnels détenus par les institutions fédérales; cet examen est essentiel au succès des services axés sur la clientèle à l'échelle du gouvernement.			

A.3.2 Qualité – s'assurer que les citoyens sont satisfaits de la qualité des services gouvernementaux qu'ils reçoivent par l'intermédiaire d'organisations novatrices qui s'appliquent à les servir de façon rapide, courtoise, compétente et équitable.

Le Secrétariat visait un résultat :

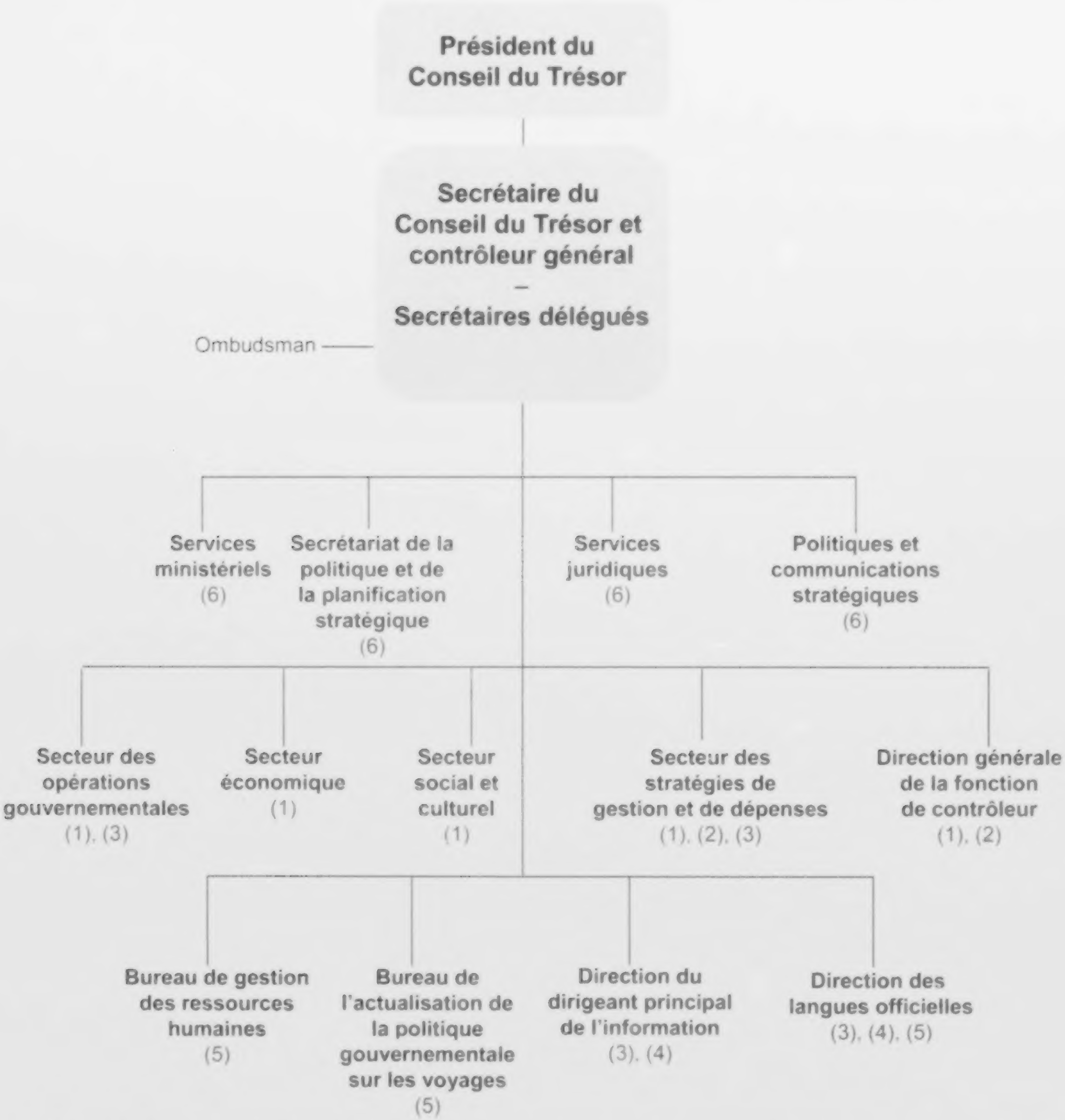
- une amélioration marquée de la satisfaction des Canadiens à l'égard de la prestation des principaux services gouvernementaux avant 2005, grâce à la mise en œuvre efficace de l'initiative d'amélioration des services et à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

Plans et priorités du RPP 2003-2004	Délai	Progrès	Sommaire du rendement (Réalisations principales)
Réaliser une amélioration marquée des services d'ici 2005			
Élaborer et mettre en oeuvre une stratégie et un cadre de reddition de comptes pour atteindre l'objectif approuvé par les ministres du Conseil du Trésor, à savoir une amélioration de 10 p. 100 de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation des services d'ici la fin de 2005.	Exigences établies 2003-2004 Rapport annuel	A atteint les objectifs	▸ En 2003-2004, les ministères et les organismes ont été informés des résultats précis exigés par l'Initiative d'amélioration des services (IAS) et le rendement visé en regard de ces résultats a été défini. ▸ Les résultats de cette évaluation ont été encourageants : en 2002, environ 25 p. 100 des 47 organismes cibles participaient à l'initiative, et un maximum de huit ministères utilisaient l'Outil de mesures communes (OMC). En 2003, 79 p. 100 des ministères importants assuraient le suivi du niveau de satisfaction de leur clientèle. **Pour plus de détails, voir la section C.2.1.**
Consolider la série de politiques liées à l'amélioration des services			
Suivre de près la *Politique sur les différents modes de prestation de services* et déposer un rapport annuel sur les sociétés d'État. Élaborer une politique et des normes visant à incorporer les décisions du Conseil du Trésor pour renforcer la présence et la visibilité du gouvernement fédéral.	Rapport annuel 2003-2005	A atteint les objectifs	▸ Le Secrétariat a examine la Politique sur les différents modes de prestation des services afin de moderniser le cadre de gouvernance institutionnelle fédérale. En outre, le Rapport annuel au Parlement 2003 - les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts est maintenant disponible. ▸ Le Secrétariat a continué à adapter les directives en matière de politiques de l'image de marque afin de refléter les exigences et priorités changeantes du gouvernement. **Pour plus de détails, voir la section A.2.3.**

B. Organisation du Secrétariat

B.1 Structure organisationnelle

Le présent graphique dessine un portrait du Secrétariat comme il était avant les changements du 12 décembre 2003 (décrits à la Partie III Notre raison d'être. Une nouvelle structure organisationnelle du Secrétariat était annoncée en juin 2004 et est présentée dans le *Rapport sur les plans et les priorités du Secrétariat d Conseil du Trésor du Canada* de 2004-2005.



*** Les chiffes indiquent les obligations de rendre compte des secteurs d'activités. (Voir page suivante.)**

B.2 Secteurs d'activité approuvés

1. Gestion et planification des dépenses – Affectation des ressources de l'État selon les priorités du gouvernement et le cadre financier.

2. Fonction de contrôleur – Des pratiques de gestion qui sont axées sur les résultats et les valeurs, qui intègrent l'information financière et non financière sur les résultats pour les besoins de la planification et de l'établissement de rapports, qui tiennent compte des risques de façon responsable et qui prévoient des mécanismes de contrôle appropriés.

3. Service et innovation – Une fonction publique innovatrice et axée sur les citoyens, qui répond aux priorités des Canadiens en matière d'amélioration des services et qui est déterminée à offrir des services qui satisfont à leurs attentes ou les dépassent.

4. Gestion de l'information et technologies de l'information – Des services gouvernementaux abordables et adaptés aux besoins des citoyens, grâce à l'utilisation stratégique de la gestion de l'information et des technologies de l'information.

5. Gestion des ressources humaines – Une fonction publique qui est axée sur les résultats et repose sur des valeurs, qui est représentative et vouée à l'apprentissage, et qui est l'une des meilleures dans le monde

6. Administration des services ministériels – Des services ministériels efficaces pour aider tous les secteurs d'activité à atteindre leurs objectifs.

S'il peut y avoir de légers chevauchements, en règle générale, les secteurs d'activité relèvent des résultats stratégiques suivants :

- **Gérance** : (1) Gestion et planification des dépenses; (2) Fonction de contrôleur
- **Amélioration des services :** (3) Service et innovation; (4) Gestion de l'information et technologies de l'information
- **Gestion des ressources humaines :** (5) Gestion des ressources humaines
- **Administration du Secrétariat :** (6) Administration des services ministériels

C. Évaluations et examens

1. *Politique du Conseil du Trésor sur l'aliénation des biens immobiliers excédentaires :* Rapport final sur l'évaluation

2. *Évaluation du Rapport final sur la Politique sur la disposition des surplus de biens de la Couronne*

3. *Examen du contrôle de la politique*

D. Rapports des comités parlementaires et réponses du gouvernement

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

1. *Deuxième rapport, projet de loi C-25, Loi sur la modernisation de la fonction publique* (déposé le 16 mai 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37464

2. *Troisième rapport, Budget principal des dépenses 2003- 2004* (déposé le 29 mai 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37477

3. *Sixième rapport, Pour un examen valable : Améliorations à apporter au processus budgétaire* (déposé le 25 septembre 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=62292
   - *Réponse du gouvernement au sixième rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires* (déposé le 20 février 2004) : http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71400

4. *Huitième rapport, Budget des dépenses supplémentaires (A) 2003-2004 : crédit 110a sous la rubrique Patrimoine canadien; crédit 1a sous la rubrique Gouverneur général; crédits 1a, 5a, 10a, et 35a sous la rubrique Conseil privé; crédits 1a, 15a, et 20a sous la rubrique Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; crédits 1a, 10a et 15a sous la rubrique Conseil du Trésor* (déposé le 21 octobre 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=61569

5. *Treizième rapport, Examen des questions relatives à la divulgation d'actes fautifs et de protection des dénonciateurs dans la fonction publique du Canada* (déposé le 7 novembre 2003)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=66465
   - Information connexe : *Rapport du Groupe de travail sur la divulgation d'actes fautifs*

     http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pshrmac-agrhfpc/rep-rap/wgdw-gtdaf_e.asp

6. *Premier rapport, Budget supplémentaire des dépenses (B) 2003-2004* (déposé le 17 février 2004)
   http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71612

Comité permanent des comptes publics

1. *Quatrième rapport, Chapitre 1 du rapport de décembre 2001 du Vérificateur général du Canada et Chapitre 7 du rapport d'avril 2002 du Vérificateur général du Canada (La stratégie d'information financière : l'état de préparation de l'infrastructure et les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne)* (déposé le 3 décembre 2002) http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37343&SwitchLanguage=1
   - *Réponse du gouvernement au quatrième rapport du Comité permanent des comptes publics : « La stratégie d'information financière : l'état de préparation de l'infrastructure et Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne »* (déposé le 1er mai 2003)

     http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/2/PACC/PressReleases/PACCGR04-e.htm

2. *Cinquième rapport,* Chapitres *4 et 5 du rapport de décembre 2001 du vérificateur général du Canada (Les subventions et les contributions votées – La gestion dans l'ensemble du gouvernement et la gestion des programmes)* (déposé le 3 décembre 2002) http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37341&SwitchLanguage=1
   - Réponses aux recommandations du Cinquième rapport du Comité permanent des comptes publics*: Les subventions et les contributions votées – La gestion dans l'ensemble du gouvernement et la gestion des programmes.* (déposé le 1er mai 2003)

     http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/2/PACC/PressReleases/PACCGR05-f.htm

3. *Dixième rapport, Rapport spécial du vérificateur général du Canada de mai 2002 (Rapport au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux sur trois contrats attribués à Groupaction*), (déposé le 20 mars 2003) http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37414&SwitchLanguage=1
   - Réponse du gouvernement au dixième rapport du Comité permanent des comptes publics au sujet du *Rapport spécial de mai 2002 sur trois contrats attribués à Groupaction*)) (déposé le 20 août 2003) :

     http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=57493&SwitchLanguage=1

4. *Douzième rapport, Comptes publics du Canada 2001-2002* (déposé le 10 avril 2003) http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37434&SwitchLanguage=1
   - Réponse du gouvernement au douzième rapport du Comité permanent des comptes publics (déposé le 16 juillet 2003) :

     http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=57495

5. *Quatorzième rapport, Chapitre 1 du rapport du Vérificateur général d'avril 2002 (Soustraire des fonds publics au contrôle du Parlement)* (déposé le 14 mai 2003)
http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=37463
   - Réponse du gouvernement au quatorzième rapport du Comité permanent des comptes publics (déposée le 9 octobre 2003*) :*

     http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=61989

6. *Vingt et unième rapport, Comité permanent des comptes publics*, chapitre 6 du rapport *Le Point* de mai 2003 du vérificateur général du Canada (*La réforme de la classification et de l'évaluation des emplois dans la fonction publique*), (déposé le 1[er] octobre 2003)
http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=69267
   - Réponse du gouvernement au vingt et unième rapport du Comité permanent des comptes publics (CPCP) (déposée le 26 février 2004) :

     http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gr-rg/040226_f.asp

7. *Premier rapport, Législation sur un régime de dénonciation des actes fautifs* (déposé le 25 février 2004)
http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=71530
   - Information connexe : *Le gouvernement du Canada annonce une enquête indépendante et d'autres mesures correctrices en réponse au rapport de la vérificatrice générale sur les commandites et la publicité*

     http://www.tbs-sct.gc.ca/gr-rg/oag-bvg/media/iicm-eimc_f.asp

8. *Deuxième rapport, Législation sur un régime de dénonciation des actes fautifs* (déposé le 12 mars 2004)
http://www.parl.gc.ca/committee/CommitteePublication.aspx?SourceId=73415&SwitchLanguage=1

E. Initiatives réglementaires

Objet de l'initiative réglementaire	Résultats prévus	Critères utilisés pour la mesure du rendement	Résultats obtenus
1. Parties du *Règlement sur la cession de secteurs du ministère de la Santé* Objet : Définir la disponibilité des prestations de pension en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique* (LPFP), et leur accès, pour les anciens employés de Santé Canada dont le poste a été transféré à d'autres organismes à la suite de la cession des services de Santé Canada.	Divers droits à pension en vertu de la LPFP des anciens employés de Santé Canada touchés seront préservés.	Sensibilisation des anciens employés de Santé Canada touchés aux solutions de prestation de retraite prévues par le règlement; accès satisfaisant au droit à pension; manque de plainte.	Versement sans problème des prestations de pension aux personnes touchées
2. *Règlement sur la cession de la Commission canadienne du tourisme.* Objet : Définir la disponibilité des prestations de pension en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique* (LPFP) et leur accès, pour les anciens employés de la Commission canadienne du tourisme dont le poste a été transféré à d'autres organismes à la suite de la cession des services de la Commission.	Divers droits à pension en vertu de la LPFP des anciens employés de la Commission canadienne du tourisme seront préservés.	Sensibilisation des anciens employés de Santé Canada touchés aux solutions de prestation de retraite prévues par le règlement; accès satisfaisant au droit à pension; manque de plainte.	Versement sans problème des prestations de pension aux personnes touchées

F. Achats et marchés

Points à aborder :	Apport de l'organisation :
1. Rôles joués par les approvisionnements et la passation de marché dans les programmes de prestation	L'approche du Secrétariat pour la gestion des marchés et des achats contribue à l'atteinte des objectifs de la modernisation de la fonction de contrôleur en garantissant que les besoins du Secrétariat en matière de biens et services sont satisfaits en temps opportun et que les politiques et lignes directrices sont respectées.
2. Aperçu des modalités de gestion des marchés et stratégies dans ce domaine au sein du ministère	La gestion des marchés et des achats est centralisée au Secrétariat. Les gestionnaires ont le pouvoir délégué de conclure des marchés, mais une section centralisée prodigue des conseils et émet des avis sur tous les aspects du processus de passation des marchés et prépare les documents et les engagements financiers nécessaires. De plus, le Secrétariat a mis sur pied un comité d'examen des marchés qui passe en revue tous les marchés dont la valeur est estimée à 10 000 $ et plus. Les achats de biens sont centralisés, à l'exception des achats de biens peu coûteux faits au moyen de cartes d'acquisition.
3. Progrès et nouvelles initiatives permettant la mise en œuvre de modalités d'approvisionnement efficaces et efficientes	Afin de promouvoir la conformité et de réduire le temps de traitement, le Secrétariat a simplifié le processus d'émission des contrats de services dont la valeur estimée est de 10 000 $ et moins. Les gestionnaires sont également incités à utiliser des cartes d'achat pour leurs besoins de faible valeur. L'information et les outils nécessaires ont été mis à leur disposition sur le site Internet du ministère pour aider les gestionnaires à mener à bien leurs activités de passation de marché. De plus, une formation obligatoire en gestion financière, comprenant un volet sur la passation de marché, a été préparée et est dispensée à tous les gestionnaires ayant à gérer des fonds.

G. Stratégies de développement durable

Au cours de l'exercice 2003-2004, le Secrétariat a centré ses activités sur le développement durable (DS) dans les domaines suivants :

1. évaluation des progrès réalisés en regard de ses engagements dans la Stratégie sur le développement durable[44] de 2001-2003;

2. élaboration de la Stratégie de développement durable de 2004-2006 pour que sa mise en œuvre commence en janvier 2004.

1. Évaluation de la Stratégie de développement durable de 2001-2003

Comme l'avait recommandé le Commissaire à l'environnement et au développement durable, une évaluation interne sur les progrès réalisés par la Stratégie de développement durable de 2001-2003 a été réalisée. La *Stratégie de développement durable de 2001-2003* du Secrétariat reposait sur quatre objectifs :

1. faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable;
2. investir en infrastructure pour améliorer la qualité de vie des Canadiens;
3. améliorer la capacité du Secrétariat de tenir compte du développement durable dans ses programmes et activités;
4. réduire l'impact environnemental de nos activités.

L'évaluation, conçue pour mesurer les progrès réalisés et guider l'élaboration de la Stratégie de 2004-2006, est parvenue à trois grandes conclusions :

- le Secrétariat a tenu la plupart de ses engagements;
- les activités qui ont le mieux réussi étaient celles qui étaient menées en parallèle au mandat du Secrétariat et quand il y avait un lien manifeste avec les objectifs du développement durable (par exemple élaboration de la *Politique sur les voitures de fonction*);
- les liens entre les activités et le développement durable n'étaient pas toujours clairs (par exemple l'Initiative Gouvernement en direct).

44. Pour de plus amples détails sur les objectifs et les réalisations sur la Stratégie de développement durable de 2001-2003, voir http://www.tbs-sct.gc.ca/report/TBSPerf/sd-dd/sdpr-redd_f.asp.

De plus, quelques engagements n'ont pas été respectés dans la Stratégie de développement durable de 2001-2003. Ces engagements ont maintenant été intégrés à la Stratégie de développement durable de 2004-2006 comme suit :

- Le Secrétariat a entamé, sans être en mesure de les terminer, *des études de cas sur certains problèmes de développement liés au mandat du Secrétariat*. Ces engagements constituent maintenant un élément important de la stratégie de développement durable de 2004-2006, en particulier l'élaboration d'un cadre de gestion du rendement pour l'eau et le changement climatique.
- Le Secrétariat s'est engagé à *assurer une formation interne sur les achats écologiques*, mais les contraintes de temps et l'ensemble des éléments nécessaires (dont le financement, n'ont pas permis de mener à bien cette formation d'ici le 31 décembre 2003.

2. Élaboration de la Stratégie de développement durable de 2004-2006

Les trois objectifs définis dans la *Stratégie de développement durable de 2004-2006*[45] reposent sur l'expérience – découlant pour l'essentiel des deux premières stratégies du Secrétariat – et sur de vastes consultations avec d'autres ministères et au sein du Secrétariat. Les objectifs et les activités destinés à les soutenir reconnaissent le rôle d'organisme central du Secrétariat et son rôle de conseil de gestion pour contribuer à atteindre les objectifs de développement durable du gouvernement.

Les trois objectifs de la *Stratégie de développement de 2004-2006* sont :

Aider les ministères à établir et à réaliser des objectifs de développement durable: Cette approche traduit l'un des principaux objectifs du Secrétariat, soit aider les autres ministères à cerner, mesurer et faire rapport sur les résultats de leurs activités de développement durable.

Faire des progrès en regard des priorités fédérales liées au développement durable : Cet objectif met l'accent sur les responsabilités du Secrétariat en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des directives pour les ministères du gouvernement fédéral afin d'appuyer le développement durable.

Rendre les activités du SCT plus écologiques : Cet objectif correspond à l'engagement du Secrétariat de réduire les effets néfastes de ses activités liées au travail en réduisant la consommation de ressources dans ses activités et en sensibilisant davantage les employés à leurs répercussions.

45. Le texte intégral de la *Stratégie de développement durable de 2004-2006* se trouve à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd_f.asp.